Dagmara Lewicka • Marzena Staszkiewicz
Agnieszka Zielińska • Justyna Michniak

MOBBING W FIRMIE

PREWENCJA – KONTROLA – PROCEDURY – ORZECZNICTWO

- Kiedy zachowanie przełożonego można uznać za mobbing
- Jakie mogą być roszczenia mobbowanego pracownika
- Co należy do obowiązków pracodawcy w stosunku do poszkodowanego

PWN

SPIS TREŚCI

1. POJĘCIE MOBBINGU
    1.1. KRYTERIA I RODZAJE MOBBINGU
    1.2. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI
    1.3. KONSEKWENCJE MOBBINGU

2. MOBBING W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH
    2.1. OPIS BADANEJ POPULACJI ANKIETĄ ZAMIESZCZONĄ W INTERNECIE
    2.2. SKALA I DZIAŁANIA MOBBINGOWE
    2.3. SYLWETKA MOBBERA
    2.4. CECHY ORGANIZACJI I JEJ OTOCZENIA SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI ORAZ KONSEKWENCJE MOBBINGU
    2.5. WNIOSKI DOTYCZĄCE OBSZARU MOBBINGU

3. MOBBING W STOSUNKACH PRACY Z PERSPEKTYWY PRAWA
    3.1. MOBBING W ŚRODOWISKU PRACY
    3.2. PRAWNE POJĘCIE MOBBINGU
    3.3. OBOWIĄZKI PRACODAWCY
    3.4. ROSZCZENIA PRACOWNIKA Z TYTUŁU SZKODY WYRZĄDZONEJ MOBBINGIEM
    3.5. WNIOSKI
    3.6. ORZECZNICTWO SĄDOWE DOTYCZĄCE MOBBINGU
    3.7. DOCHODZENIE ROSZCZEŃ Z TYTUŁU MOBBINGU W POSTĘPOWANIU SĄDOWYM
    3.8. PODSUMOWANIE

4. ZAPOBIEGANIE MOBBINGOWI

4.1. PROFILAKTYKA
4.2. KONTROLA I MONITORING

BIBLIOGRAFIA

Tematyka mobbingu jako jednego z wymiarów patologii organizacji spotyka się z dużym zainteresowaniem teoretyków i praktyków. Dostosowanie polskiego prawa pracy do standardów unijnych znacznie przyspieszyło zmiany w tym obszarze w naszym kraju. Popularyzacja wiedzy na temat rozmiarów zjawisk i podejmowanie działań im przeciwdziałających przyczynia się do coraz bardziej otwartej dyskusji integrującej środowiska prawników, socjologów, teoretyków i praktyków zarządzania. Nadal jednak świadomość niewłaściwych zachowań jest w społeczeństwie bardzo niska. Kryzys, brak bezpieczeństwa pracy i niestabilna sytuacja rynkowa sprawiają, że pracownicy w obawie o utratę pracy godzą się na akceptowanie presji przełożonych. Niekiedy dochodzi więc do przekroczenia ram egzekwującego zarządzania i negatywnej motywacji, które zaczynają nosić znamiona nękania czy upokarzania. Mobbing jest zjawiskiem występującym często, choć nie w pełni uświadomionym. Mobbowany pracownik jest nie tylko niezadowolony, lecz także nieefektywny.

1. POJĘCIE MOBBINGU

Marzena Staszkiewicz

Próba odnalezienia odpowiedzi na pytanie, jak szerokie jest to zjawisko, jakie konsekwencje powoduje i jaka jest jego

specyfika w poszczególnych środowiskach zawodowych, była przedmiotem wielu badań zarówno w Polsce, jak i na świecie (Dalikowska 2003; Hirigoyen 2003; Hołyst 2005; Grzesiuk 2008; Miedzik 2008; Nolfe, Petrella, Blasi, Zontini, Nolfe 2008; Yildirim, Yildirim 2007; Escatrin, Salin, Rodriguez-Carballeira 2011).

Samo słowo mobbing pochodzi od angielskiego rzeczownika *mob*, które w dosłownym tłumaczeniu oznacza motłoch, gawiedź, pospólstwo, a w czasowniku znaczy rzucać się na kogoś, tłoczyć się lub też gromadzenie się tłumnie, grupowe zaczepianie. Zjawisko mobbingu jest opisywane również zamiennie za pomocą wyrażenia *bulling* (tyranizowanie), zwłaszcza w Wielkiej Brytanii czy Australii, gdzie to drugie określenie zostało przyjęte jako opisujące to, co w Polsce jest określane mianem działań mobbingowych.

Pojęcie mobbingu również doczekało się wielu definicji. Termin mobbing został po raz pierwszy użyty w 1963 r. przez K. Lorenza, etologa i laureata Nagrody Nobla, do opisu zachowań zwierząt, które gromadziły się w tłumie i prezentowały atakujące zachowania w celu odstraszenia silniejszego osobnika (Lorenz 1975). W odniesieniu do ludzkich zachowań społecznych pojęcie mobbing zostało użyte przez szwedzkiego lekarza P.P. Heinemanna do opisania wrogich zachowań dzieci w szkołach. Na gruncie nauk o zarządzaniu pojęcie mobbing, w znaczeniu odnoszącym się do organizacji i relacji międzypracowniczych, zostało wprowadzone i zdefiniowane przez H. Leymanna, w raporcie z badań przeprowadzonych w Szwecji w latach 1982–1983 wraz z A. Gustafsson.

Leymann swoje badania przeniósł na grunt niemiecki, gdzie zajął się badaniem tzw. trudnych pracowników. W wyniku badań stwierdził, że wielu z nich nie było takimi wcześniej, zmiana postrzegania tych pracowników nie była uwarunkowana ich charakterem, ale strukturą organizacji i kulturą pracy (Kłos 2002). W rezultacie swoich badań Leymann użył terminu „mobbing" na określenie terroru psychicznego stosowanego wobec wybranych pracowników instytucji gospodarczych. Termin ten obejmuje cały system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, charakteryzujący się wrogim nastawieniem i nękaniem pracowników przez współpracowników lub przełożonych. Zdaniem Leymanna zjawisko to jest skutkiem konfliktu, który z upływem czasu i w wyniku braku przeciwdziałania nasila się i przybiera postać działania długotrwałego i systematycznie wymierzanego przeciwko jednej osobie (Leymann 1996b).

Według Leymanna o mobbingu możemy mówić wtedy, kiedy występuje częste i powtarzalne działanie w miejscu pracy, wymierzane systematycznie przeciwko jednej osobie. Leymann bardzo precyzyjnie definiuje mobbing jako proces nękania pracownika, który trwa nie mniej niż sześć miesięcy, jest stosowany systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzi w godność i osobowość człowieka, narusza integralność psychiczną i fizyczną ponadto wywołuje lęk związany z utratą zatrudnienia oraz wpływa na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy w przedsiębiorstwie (ibid.). Analizując zjawisko mobbingu, Leymann uporządkował 45 działań mobbingowych (*mobbing activities*), dzieląc je na pięć kategorii, które

odnoszą się do funkcjonowania osobistego i zawodowego ofiary oraz mogą być prezentowane zarówno przez jedną osobę, jak i większą grupę (Leymann 1996a za: Merecz, Mościcka, Drabek 2005):

1. **Działania utrudniające proces komunikowania się:**
   – ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiadania się,
   – ciągłe przerywanie wypowiedzi,
   – reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami,
   – ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy,
   – ciągłe krytykowanie życia osobistego,
   – nękanie przez telefon,
   – stosowanie gróźb ustnych i pisemnych,
   – prezentowanie ofierze poniżających i obraźliwych gestów,
   – stosowanie aluzji i zawoalowanej krytyki, brak wypowiedzi wprost wobec ofiary.
2. **Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne:**
   – unikanie przez przełożonego kontaktu i rozmów z ofiarą,
   – ograniczenie możliwości wypowiadania się ofiary,
   – fizyczne i społeczne izolowanie ofiary (np. umieszczenie jej w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami; zakazanie pracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą),

– zabronienie kolegom rozmów z ofiarą,
– ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie (traktowanie ofiary „jak powietrze”).

3. **Działania naruszające wizerunek ofiary:**
   – obmawianie,
   – rozsiewanie plotek,
   – ośmieszanie,
   – sugerowanie zaburzeń psychicznych; kierowanie na badania psychiatryczne,
   – żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego,
   – parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów ofiary,
   – atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
   – wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość,
   – wyśmiewanie niepełnosprawności lub kalectwa,
   – obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażeń,
   – insynuacje o charakterze seksualnym, składanie propozycji seksualnych, zaloty.
4. **Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary:**
   – wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą,
   – kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji,
   – nieprzydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji,
   – przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych,

– przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji,
– przydzielanie zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary,
– ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonania (z nierealnym terminem realizacji lub ilością pracy do wykonania),
– ostentacyjne odbieranie zadań przekazanych do realizowania,
– wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.

5. **Działania uderzające w zdrowie ofiary:**
   – zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń,
   – groźby użycia siły fizycznej wobec ofiary,
   – stosowanie przemocy fizycznej o nieznacznym nasileniu,
   – znęcanie się fizyczne,
   – działania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne,
   – przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę,
   – wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania ofiary.

1.1. KRYTERIA I RODZAJE MOBBINGU

Podobnie jak Leymann, również inni badacze zwracają uwagę na istotną charakterystyką zjawiska mobbingu,

a mianowicie trwanie w czasie. Dieter Zapf (1999) w swojej definicji mobbingu pisze o nim jako o długotrwałym, eskalacyjnym konflikcie, który obfituje w czyny mające na celu nękanie, systematycznie wymierzone w osobę będącą celem. Również Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, opisując zjawisko dręczenia w miejscu pracy, wskazuje, iż jest to „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi lub grupie pracowników, które stwarza zagrożenie jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa" (EASH 2002). W słowniku psychologii (2009) mobbing jest definiowany także jako ,,uporczywe i długotrwałe działania przełożonych lub współpracowników, polegające na szykanowaniu, zastraszaniu i nękaniu pracownika". M.F. Hirigoyen (2003), nazywając mobbing „molestowaniem moralnym", definiuje go jako niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy. Podkreśla również bardzo istotną kwestię, stwierdzając, że „molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów".

Innymi, oprócz aspektu dotyczącego czasu i częstotliwości, elementami mobbingu eksponowanymi w jego definicjach są wszystkie zachowania obrazujące to zjawisko. Cechą charakterystyczną tych zachowań jest

m.in. wrogość i nieetyczność (Edelman 2002; Grabowska 2003; Hirigoyen 2003; Warecki, Warecki 2005) oraz celowość zmierzająca do dyskredytacji jednostki w oczach innych pracowników (Grabowska 2003; Hirigoyen 2003; Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004). Definicje mobbingu skupiają się również na charakterystyce ofiary i sprawcy tego zjawiska, co jednak zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

Jak zatem widać, w literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji mobbingu, jednak większość zawiera wspólne cechy tego zjawiska (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004):

- mobbing jest zachowaniem celowym,
- prześladowanie ma charakter ciągły,
- nękanie trwa przez dłuższy czas,
- jest nieetycznym i irracjonalnym z punktu widzenia celów organizacji, bezpodstawnym dręczeniem osoby,
- prześladowany często nie wie, dlaczego stał się ofiarą,
- nękanie ma częściej charakter psychiczny,
- ofiary są izolowane,
- mobbing jest zjawiskiem subiektywnym, ale dającym się stwierdzić intersubiektywnie przez jednostki niezaangażowane w sytuację mobbingową.

Cechą charakterystyczną mobbingu jest również to, że przebiega on najczęściej według pewnego wzorca. W literaturze przedmiotu są wymaniane fazy czy etapy mobbingu pokazujące eskalację terroru psychicznego.

Na pierwszym etapie dochodzi do sytuacji konfliktowej, która nie doprowadza do konstruktywnej zmiany. Uaktywniają się działania mobbera, który niezainteresowany porozumieniem rozpoczyna proces nękania. Początkowo ofiara może nie zdawać sobie sprawy z tego, że jest poddawana mobbingowi, zwykle stara się wówczas wyjaśnić i łagodzić skutki działań mobbera. Etap ten trwa do momentu, gdy ofiara potrafi w miarę samodzielnie radzić sobie z atakami, mobber usypia jej czujność, atakując pośrednio i osłabiając jej pozycję. W fazie tej zwraca się uwagę na eskalację konfliktu.

Kolejny, drugi etap to nasilające się wrogie działanie wobec wybranej osoby. Mobber kontynuuje krytykowanie pracy, zachowań, postaw ofiary, dodatkowo izolując ją od grupy pracowników i rozsiewając plotki na jej temat. Osamotniona ofiara nie może nikomu ufać, jest postrzegana przez innych jako ta zakłócająca spokój w organizacji. Kiedy już nie wytrzymuje presji, pojawiają się symptomy stresu, zdrowotne i fizyczne skutki mobbingu.

W trzeciej, ostatniej fazie naruszenie prawa i przemoc stają się coraz wyraźniejsze. Mobber kontynuuje swoje działania wobec ofiary, co stopniowo czyni ją niezdolną do pracy i normalnego funkcjonowania w społeczeństwie. Ofiara ponosi całkowitą porażkę, zostaje wyeliminowana z miejsca pracy – odchodzi sama lub jest kierowana na wcześniejszą emeryturę czy też zwolniona z pracy. Szanse na znalezienie nowego miejsca pracy są utrudnione, gdyż podczas rozmów kwalifikacyjnych nie potrafi zataić swoich emocji, a ponadto były pracodawca wystawia jej negatywną opinię w środowisku (Grzesiuk 2008).

W literaturze przedmiotu można również znaleźć koncepcje wyróżniające cztery fazy mobbingu. A. Bechowska-Gebhardt i T. Stalewski (2004) wyróżniają:

Faza pierwsza: nieadekwatna percepcja sytuacji mobbingowej przez ofiarę.

Faza druga: stres i walka ofiary.

Faza trzecia: nasilenie agresji mobbera nad słabnącą ofiarą.

Faza czwarta: fizyczna, psychiczna i społeczna degradacja ofiary.

Niezależnie jednak od tego, ile faz mobbingu wyróżniają autorzy, to, co jest charakterystyczne dla tego zjawiska, to stopniowo nasilające się agresywne działania w stosunku do osoby mobbingowanej. W efekcie prowadzą one do wyniszczenia psychicznego i fizycznego, powodującego niezdolność jednostki do pracy.

Analizując problematykę mobbingu, należy odnieść się również do jego rodzajów czy podziałów, jakie można odnaleźć w literaturze przedmiotu. Najogólniej można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje mobbingu w miejscu pracy (Robak 2009; Sawicz 2009):

1. **Mobbing poziomy, czyli horyzontalny**, który dotyczy występowania pracownika przeciwko drugiemu pracownikowi czy też grupy współpracowników przeciwko koledze, tzw.: pracownik przeciw koledze. Najczęściej spotykane zachowania to odsuwanie się grupy od mobbingowanej osoby, jawna krytyka jej poglądów czy zachowania, negowanie wykonywanej pracy, doszukiwanie się jakichkolwiek

błędów czy niedociągnięć. Celem tych działań jest całkowite zdyskredytowanie ofiary i pozbycie się jej ze swojego grona. Ten rodzaj mobbingu jest dla przełożonego bardzo trudną sytuacją. Często nie wie, jak ma się zachować, a nie chcąc być posądzony o faworyzowanie osoby szykanowanej, nie podejmuje żadnych działań.

2. **Mobbing pionowy, czyli wertykalny**, występujący wówczas, kiedy podwładny czy też grupa podwładnych występują przeciwko przełożonemu, tzw. podwładny przeciw przełożonemu. Szef staje się tu stroną prześladowaną, podwładni podejmują wszelkie możliwe działania w celu skompromitowania przełożonego. Najczęściej dotyka to osób, które nie posiadają kompetencji w zakresie zarządzanie ludźmi. Podwładni szybko potrafią wykorzystać brak umiejętności przełożonego i robią wszystko, aby mu to udowodnić.
3. **Mobbing pochyły, czyli diagonalny**, często nazywany mobbingiem z góry, tzw. przełożony przeciwko podwładnemu. Stanowi najbardziej rozpowszechnioną formę mobbingu. Jest on widoczny szczególnie w sytuacji dużego bezrobocia, kiedy to pracownik godzi się na wszystko, chcąc utrzymać miejsce pracy. Może on przybierać wiele form i podobnie jak w przypadku pozostałych rodzajów mobbingu prowadzi do wyniszczenia psychicznego i fizycznego.

Mimo iż pojęcie mobbingu jest szeroko opisywane w literaturze, wciąż jest wewnętrznie zróżnicowane

i wieloaspektowe. Niejednoznaczność definicyjna mobbingu wynika z faktu, iż jest to zjawisko, na które wpływ ma wiele różnych czynników.

1.2. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI

Mobbing jest zjawiskiem skomplikowanym i wielopostaciowym, które może być powodowane przez wiele czynników. Wśród możliwych przyczyn mobbingu można wyróżnić zarówno te stojące po stronie osoby mobbowanej – jej osobowość czy pozycję społeczną, po stronie mobbera (lub osoby zarządzającej), jak i wiele czynników związanych ze środowiskiem organizacyjnym czy nawet patrzące szerzej – czynniki społeczne. Należy tu zaznaczyć, iż często trudno wskazać jeden czynnik mający decydujące znaczenia dla zaistnienia mobbingu, najczęściej jest to konstelacja kilku współwystępujących determinant prowadzących do nadużyć w miejscu pracy.

Jeśli chodzi o czynniki po stronie ofiary wpływające na powstawanie mobbingu, to badania w różnych krajach i w różnego typu organizacjach pokazują, że ofiarą może być każdy. Zjawisko to nie dotyczy jedynie osób wrażliwych psychicznie, lecz występuje także wśród ludzi o silnej osobowości, sumiennych, wyjątkowo zdolnych i kompetentnych (Marciniak 2004). Jednak można wyróżnić pewne kategorie pracowników, którzy są szczególnie narażeni na działania mobbingowe. W literaturze przedmiotu opisano klasyfikację osób charakteryzowanych jako takie, które mogą stać się ofiarami mobbingu (Hirigoyen 2003):

- Osoby ,,nietypowe”, tzn. wyraźnie odróżniające się na tle innych członków grupy ze względu na płeć, narodowość, wyznanie, poglądy polityczne, orientację seksualną itp.).
- Osoby wyjątkowo sumienne, kompetentne i zdolne, mogące stawiać w cieniu zwierzchnika czy być postrzegane przez innych jako zagrażające czyjejś karierze.
- Osoby tkwiące w nieodpowiednich ,,układach”, odizolowani (osoby nieuczestniczące w nieformalnych spotkaniach, niemające poparcia ze strony kolegów z firmy, nienależące do związków zawodowych, nieuczestniczące w formalnych oraz nieformalnych obrzędach i rytuałach firmy).
- Osoby odporne na ,,formatowanie” – są zbyt uczciwi lub zbyt dynamiczni, czasami mało elastyczni.
- Osoby z przejściowymi trudnościami.
- Osoby mniej wydajne.

Wśród osób szczególnie narażonych na mobbing wymienia się również kobiety. Według badań M.F. Hirigoyen (2003) wśród ofiar mobbingu znacznie więcej jest kobiet (70%) niż mężczyzn (30%). Podobnie w badaniach B. Hołysta (2005) kobiety stanowiły 70% ofiar mobbingu. Wyniki badań innych badaczy nie wskazują tak dużej dysproporcji, jednak to kobiety są wskazywane jako te, które częściej niż mężczyźni stają się ofiarami mobbingu: w badaniach Leymanna kobiety stanowiły 55%, mężczyźni – 45%, w badaniach S. Einarsena i A. Skogstada odpowiednio – 56% i 43,9%. Również według raportu

Komitetu Doradczego do spraw Bezpieczeństwa, Higieny i Ochrony Zdrowia w Pracy przedstawionego Komisji Europejskiej pod koniec 2001 r. w krajach Unii Europejskiej mobbingu częściej doświadczały kobiety niż mężczyźni (Marciniak 2004, s. 28). Jeśli kultura organizacyjna danej firmy zakłada, że mężczyźni są bardziej obiektywni i niezależni oraz lepiej nadają się na stanowiska kierownicze, to może prowadzić to do sytuacji, że kobiety nie tylko będą mieć problemy w aspekcie rozwoju zawodowego, lecz także potencjalnie stanowią obiekt mobbingu nawet ze strony swoich podwładnych – mężczyzn (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 37). Różnic w zakresie częstotliwości doświadczania mobbingu między kobietami a mężczyznami nie potwierdziły jednak badania przeprowadzone w Polsce (Grzesiuk 2008). Jeśli chodzi o różnice pod względem płci, to jednak wskazuje się na częstsze doznawanie wśród kobiet molestowania seksualnego (Dalikowska 2003; Grzesiuk 2008)

Czynnikiem niewątpliwe wpływającym na stanie się ofiarą mobbingu jest wiek. Wśród grup zagrożonych wskazuje się bardzo często na osoby w wieku przedemerytalnym i osoby po 50 r.ż. (Marciniak 2004). Hołyst (2005) i Hirigoyen (2003) wskazują na osoby starszy jako te, które najczęściej stają się ofiarami mobbingu. Wyniki badań L. Grzesiuk (2008) również wskazały grupę starszych pracowników jako tych, którzy częściej spotykają się z mobbingiem w postaci terroru psychicznego i ignorowania. Drugą grupą szczególnie zagrożoną ze względu na wiek są osoby młode. Leymann (1996b) w rezultacie swoich badań stwierdził, iż ryzyko stania się

ofiarą mobbingu dla osób rozpoczynających swoją karierą jest bardzo wysokie.

Kolejną grupę przyczyn wymienianą w kontekście mobbingu stanowią cechy mobbera. W literaturze przedmiotu głównie przywołuje się tu charakterystyczne cechy osoby zarządzającej. Najczęściej przełożony – mobber to osoba mająca wysokie poczucie własnej wartości, nieprzyjmująca żadnych uwag ani krytyk. Każdy, kto nie zgadza się z jego zdaniem i działaniem, staje się jego wrogiem. Dotyczy to w szczególności podwładnych mających inne zdanie, których posądza się o podważanie autorytetu przełożonych. Jednak nawet osoby ciche i spokojne nie mogą czuć się przy takim przełożonym bezpieczne (Robak 2009, s. 236). Wśród mobberów zdarzają się także i tacy, którzy posiadają niewysokie mniemanie o sobie, co powoduje, że u innych doszukują się wad. Potrzeba stworzenia marginesu bezpieczeństwa i dominacja nad drugim człowiekiem pozwalają zrekompensować brak zaufania do samego siebie. Można pokusić się zatem o tezę, iż pobudką mobbera jest strach lub potrzeba terroryzowania otoczenia, żeby pozbyć się swojego lęku, projektując go na innych (Brytek 2004). Robert Edelman (2005) wskazuje również na cechę charakteryzująca mobbera, jaką jest ,,niezdolność tolerowania informacji niejednoznacznych”, czyli stopień wzburzenia lub zmieszania, jakie odczuwa jednostka podczas kontaktu z osobami o cechach nieprzystających do kategorii, według których postępuje sprawca. Może to skutkować dyskryminacją, a w efekcie – szykanowaniem i przemocą wobec osoby ,,odmiennej”.

Jeśli chodzi o organizacje, mobbing obejmuje zarówno działania pracodawcy czy przełożonych, jak i współpracowników lub podwładnych. Okazuje się bowiem, iż w niektórych sytuacjach ofiarami oddziaływania osób mobbingujących mogą być nawet przełożeni, co zdarza się niezmiernie rzadko w rzeczywistości organizacyjnej, ponieważ główne źródło mobbingu jest po stronie osób zarządzających i bezpośrednich zwierzchników (aż 80% wszystkich przypadków) (Korcz 2005, s. 323).

Opisane warunki odwołujące się do cech osobistych lub sytuacji ofiary, mimo że są bardzo istotne, nie są podstawowymi czynnikami sprzyjającymi mobbingowi. Za jego występowanie przede wszystkim są odpowiedzialne czynniki organizacyjne, które już z racji swojego zakresu w sposób zasadniczy determinują zarówno jakość relacji międzyludzkich w pracy, etyczność norm i reguł określających formalne i nieformalne zasady życia społecznego, jak i ogólny klimat panujący w miejscu pracy (Merecz, Mościcka, Drabek 2005).

Do ogólnych przyczyn leżących po stronie organizacji i mających wpływ na zaistnienie mobbingu wymienia się (Marciniak 2004):

- złe zarządzanie (ogólnie całym przedsiębiorstwem lub jego częściami),
- przesadna lub źle pojmowana dyscyplina,
- myślenie strategiczne wyłącznie kategoriami ekonomicznymi,
- bardzo duży nacisk na produktywność,
- polityka zamkniętych drzwi,

- silnie rozbudowana oraz zhierarchizowana struktura,
- słabe kanały komunikacji,
- brak tradycji konstruktywnego rozwiązywania konfliktów i rozpatrywania skarg,
- niewykwalifikowani menedżerowie,
- ograniczenie wydatków na zarządzanie ludźmi w firmie,
- brak lub niedocenianie pracy zespołowej,
- nieprzestrzeganie niepokojących zjawisk lub zaprzeczenie im na płaszczyźnie społecznej firmy,
- przyzwolenie na działania niezbyt etyczne, ale ,,dyscyplinujące" pracowników,
- działania nieetyczne organizacji,
- mobbing jako metoda zamknięci ust niewygodnym osobom,
- zbyt płaska struktura organizacyjna,
- mobbing stosowany przez jednostki przesadnie ambitne w celu uzyskania korzyści materialnych,
- radykalne zmiany organizacyjne (restrukturyzacje, fuzje itp.), mobbing ze strachu przed utratą pracy lub stanowiska.

Dodatkowo wskazuje się również na branże, które są wyjątkowo ,,zagrożone" zjawiskiem mobbingu. Wymienia się tutaj najczęściej placówki państwowe, budżetowe (Hirigoyen 2003; Grzesiuk 2008).

Wśród innych działań stwarzających potencjalne zagrożenie mobbingiem wymienia się również: niejasne kryteria ocen wyników pracy, nieprecyzyjne określenie zakresu obowiązków, a także autokratyczny styl

zarządzania, operujący lękiem jako narzędziem sprawowania władzy i wzmocniony rozbudowanym systemem kontroli pracowników (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004; Bugdol 2007). W tym kontekście zwraca się również uwagę na smukłą strukturę organizacyjną, która zdecydowanie bardziej sprzyja rozwijaniu się zjawiska mobbingu. W organizacji o takiej strukturze jest wiele pośrednich szczebli między kierownikami niskiego a najwyższego szczebla, przepływ informacji i proces decyzyjny trwają dłużej niż w organizacjach o strukturze płaskiej, co w znaczącym stopniu może stanowić potencjał do rozwoju mobbingu (Chakowski 2011).

Kolejną cechą organizacji, która może sprzyjać zachowaniom mobbingowym jest charakterystyczny klimat organizacyjny. Atmosfera sprzecznych interesów, konfliktów międzyludzkich, walki o formalną i nieformalną władzę w organizacji może być podłożem występowania mobbingu (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004). Zwraca się także uwagę na o wiele subtelniejsze sygnały, takie jak np. zaniechanie wspólnie podejmowanych działań o charakterze społecznym czy złe obchodzenie się ze sprzętami służącymi do wspólnego użytku, które powinny wzbudzić czujność kierownictwa organizacji (Resch 1997).

Należy także mieć na uwadze, iż kierownictwo firmy może również modelować zachowania swoich podwładnych. Zachowania kadry kierowniczej są uważnie i nieustannie obserwowane przez podwładnych, w wyniku czego mogą być one przez nich podświadomie powielane (Sikorski 1999, s. 83). Jeśli zatem przełożony stosuje mobbing wobec danego pracownika, to może dostarczać

wzorca zachowań swoim podwładnym, zachęcając ich tym samym do kopiowania prezentowanych działań mobbingowych. Dostarcza im również wiedzy na temat sposobu traktowania ofiary (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004).

Jako ostatnią grupę determinant mobbingu wymienia się przyczyny społeczne, które obejmują głównie sytuacje na rynku pracy i związane z tym bezrobocie. Niepewna sytuacja w pracy i prawdopodobieństwo jej utraty powoduje często wśród pracowników pokorę i uległość w stosunku do przełożonych, a taka postawa z kolei sprzyja mobbingowi (Robak 2009). Pracodawcy-mobberzy wykorzystują istnienie tych czynników w relacji z pracownikami. Nie zwracają uwagi na konieczność zapewnienie im odpowiednich warunków do pracy, nie troszczą się o zaspokojenie ich potrzeb, nie motywują i nie inwestują w nich, ponieważ w aktualnej sytuacji na rynku pracy pracodawcy nie mają problemów z pozyskiwaniem pracowników (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004). Poczucie niepewności pracownika może zostać także wywołane za sprawą zatrudnienia go na ściśle określony czas, na umowę zlecenie lub umowę o dzieło, nie dając mu poczucia pewności, stabilności i bezpieczeństwa. Przyczyn mobbingu upatruje się również w sztywnych strukturach społecznych, umożliwiających sprawowanie władzy z pozycji siły.

1.3. KONSEKWENCJE MOBBINGU

Konsekwencje mobbingu są bardzo szerokie, dotykają one bowiem nie tylko samej ofiary i jej bliskich, lecz także organizację, w której zachodzi tego typu zjawisko.

Na pierwszy plan wychodzą skutki, jakie ponosi ofiara mobbingu. Trwające przez dłuższy okres tyranizowanie ofiary, naruszanie jej praw prowadzi do poważnych konsekwencji psychicznych i fizycznych. Ofiara przemocy doświadcza silnego stresu, który z kolei – gdy utrzymuje się dłużej – może prowadzić do obniżenia samopoczucia fizycznego i psychicznego oraz takich objawów, jak m.in. podwyższony poziom lęku, stany depresyjne, zmniejszona samoocena, obwinianie się, problemy za snem, problemy żołądkowe czy dolegliwości mięśniowo-szkieletowe. W rezultacie stany te mogą prowadzić do długotrwałej choroby. Ofiara mobbingu podaje w wątpliwość swoją wartość (obniżona samoocena) oraz własne możliwości i kompetencje. W efekcie następuję brak szacunku do siebie, brak bezpieczeństwa w szerokim tego słowa rozumieniu, poczucie nadmiernej winy za zastaną sytuację, wzrost nieufności wobec otoczenia, wzrost agresji bądź syndrom wyuczonej bezradności, obniżony status społeczny i finansowy oraz zniszczona kariera zawodowa. Zdolności nawiązywania i podtrzymywania relacji interpersonalnych zostają zaburzone, w wyniku czego nie może ona zaspokoić własnych potrzeb społecznych: przebywania i komunikowania się z ludźmi, budowania trwałych relacji i związków. Nieprzystosowanie społeczne powoduje izolację i zamykanie się w sobie (Brytek 2004; Korcz 2005, s. 330). Osoby prześladowane w miejscu pracy popadają również w syndrom stresu pourazowego (PTSD – *post traumatic*

stress disorder) porównywalny z takim, jakiego doznały osoby, które przeżyły wojnę, a także ofiary i świadkowie katastrof lub fizycznych napaści. Zespół stresu pourazowego charakteryzuje się tym, że osoba nim dotknięta (Butcher, Carson, Mineka 2005) wciąż na nowo przeżywa traumatyzujące wydarzenie, uporczywie unika bodźców związanych z urazem, może ustawicznie odczuwać objawy pobudzenia, może odczuwać osłabienie zdolności koncentracji i pamięci oraz odczuwać depresję. Widać wyraźnie, że zespół stresu pourazowego zawiera element lęku – uogólnionego poczucia strachu i niepewności, zatem zaburzenie to poważnie osłabia siły osoby mobbowanej i jej możliwości poradzenia sobie z tą trudną sytuacją.

Skutki mobbingu obejmują także rodzinę poszkodowanego, co objawia się wzrostem napięć i konfliktów, odreagowaniem terroryzowanego psychicznie pracownika na domownikach, negatywnym oddziaływaniem na dzieci i zakończonym często separacją lub rozwodem małżeństwem (Korcz 2005).

Koszty, jakie ponosi organizacja w związku z działaniami mobbingowymi, które w niej występują, są związane przede wszystkim z absencją chorobową, charakterystyczną dla osoby poddanej mobbingowi. Najczęściej ci pracownicy korzystają z krótkich, ale częstych zwolnień z pracy, upatrując w tym sposób radzenia sobie z tym, co spotyka ich w miejscu pracy. Wśród pracowników mobbowanych można również zauważyć zmniejszenie efektywności pracy i osiągnięć. Osoby, które wskutek mobbingu mają zaniżoną motywację

do pracy, zaburzone relacje ze współpracownikami, a także klientami firmy, częściej popełniają błędy w pracy, nie dotrzymują terminów, nie wykazują zaangażowania w swoje codzienne obowiązki. Kolejną konsekwencją, jaką ponoszą zakłady pracy, w których występuje mobbing jest duża fluktuacja kadr. To z kolei wiąże się z koniecznością ciągłego doszkalania nowych, niedoświadczonych pracowników. Oprócz kosztów z tym związanych powstają również te dotyczące administracji i rekrutacji. Kierownictwo jest także mniej efektywne, gdyż więcej czasu musi poświęcać na rozwiązywanie bieżących problemów związanych z rozstawaniem się z pracownikami i zatrudnieniem nowych. Jeśli sprawa dotycząca mobbingu znajdzie swe rozstrzygnięcie w sądzie, to pracodawca musi również liczyć się z kosztami związanymi z ewentualnym odszkodowaniem dla mobbowanego pracownika i co więcej – nadszarpniętym publicznym wizerunkiem firmy.

Rozpatrując skutki mobbingu, należy również mieć na uwadze często pomijane społeczne konsekwencje tego zjawiska. Mobbing nie tylko niszczy bowiem środowiska społeczne, prawidłowe relacje między ludźmi, lecz także generuje koszty związane z leczeniem ofiar mobbingu, rehabilitacją czy świadczeniem dotyczącym wcześniejszego przejścia na emeryturę.

2. MOBBING W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Dagmara Lewicka

2.1. OPIS BADANEJ POPULACJI ANKIETĄ ZAMIESZCZONĄ W INTERNECIE

Zagadnienia związane ze zjawiskami dysfunkcyjnymi nie jest łatwo poddać badaniu ze względu na ich specyfikę. Tematom tym towarzyszy zarówno lęk przed ujawnianiem nieprawidłowości, jaki i wstyd z powodu bycia ofiarą lub sprawcą. W związku z tym bardzo istotną kwestią jest zapewnienie respondentom pełnej anonimowości. Z kolei w związku z coraz łatwiejszym i tańszym dostępem do internetu w Polsce społeczność wirtualna staje się coraz wierniejszym odbiciem społeczności rzeczywistej. Ponadto zgodnie z przyjętym założeniem w badaniu wzięły udział osoby aktywne na rynku pracy, dla których internet jest jednym z podstawowych narzędzi pracy. Kwestionariusz ankiety do badania częstości i natężenia zjawisk patologicznych w organizacjach wypełniło 737 osób.

W badaniu wzięło udział 66% kobiet i 34% mężczyzn. Najliczniej była reprezentowana grupa osób w wieku od 25 do 34 lat (44%). Nieco mniejszy odsetek stanowiły osoby poniżej 24 lat (32%).

Najczęściej wśród badanych występują osoby ze stażem pracy nieprzekraczającym dwóch lat (37%). Około 30% posiadało staż od 3 do 5 lat. Najniższy odsetek stanowiły osoby pracujące od 16 do 21 lat i ponad 21 lat (po 5%).

Około 1/3 respondentów (37%) pochodziła ze wsi, podobny odsetek pochodził z mniejszych miast do 50 tys. mieszkańców. Pozostali pochodzili z większych miast. Osoby biorące udział w ankiecie w większości miały wykształcenie średnie (42%) i wyższe (55%), byli pracownikami szeregowymi lub pracującymi na stanowisku

samodzielnym. Część badanych (17%) zajmowała stanowiska kierownicze różnych szczebli.

Najliczniej reprezentowaną branżą była sprzedaż, zajmuje się nią co piąty respondent. Nieco mniej osób (16%) pracuje w produkcji przemysłowej, a 14% w administracji.

Połowa respondentów pracuje w firmie prywatnej (spółce) z przeważającym kapitałem polskim. Co czwarty badany pracuje w administracji państwowej lub samorządowej, a co piąty – w firmie prywatnej z kapitałem zagranicznym. Najmniejszy odsetek badanych to osoby pracujące w organizacjach pozarządowych (2%). Rozkład procentowy badanych respondentów był podobny dla każdej wielkości firmy i nie przekraczał 27%, aczkolwiek największy odsetek stanowiły osoby pracujące w małych firmach (27%). Najwięcej firm, w jakich pracowali respondenci, miała siedzibę w mieście do 50 tys. mieszkańców, co czwarta firma – w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców. Najmniejszy odsetek firm miał swoją siedzibę na wsi (12%) i w mieście od 101 tys. do 500 tys. mieszkańców (9%). Największy odsetek badanych osób miał umowę na czas nieokreślony (61%).

Co piąty z badanych pracowników miał umowę na czas określony. Pozostałe formy zatrudnienia nie przekraczają progu 3%. W innych formach zatrudnienia respondenci wskazywali: umowę na czas próbny, na zastępstwo, kontrakt, pracownik tymczasowy, praca bez umowy, 1/2 etatu, 1/4 etatu, na czarno, 7/8 etatu, umowa agencyjna, umowa cywilnoprawna o świadczenie usług przez przedstawiciela. Dla połowy respondentów obecne zajęcie

to druga lub trzecia praca. Dla większości osób obecne zajęcie to pierwsza praca (37%), część osób zmieniało pracę od 6 do 8 razy (1%) i powyżej 8 razy (1%).

2.2. SKALA I DZIAŁANIA MOBBINGOWE

Analizując skalę mobbingu w badanej próbie, można wskazać, że aż 39,5% badanych doświadczyło mobbingu, przyjmując kryteria wskazane przez Leymanna. Dla potrzeb badania zdecydowano się jednak wyróżnić trzy poziomy natężenia negatywnych zjawisk:

1. Mobbing – występuje wtedy, gdy pojawią się trzy lub więcej symptomów z 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej. Doświadczenia osób mobbowanych (dane uzyskane z wywiadów) i analiza źródeł literaturowych wskazują, że występowanie mobbingu jest związane raczej z kilkoma symptomami niż z pojedynczym symptomem.
2. Słaby mobbing – występuje wtedy, gdy pojawią się jeden lub dwa symptomy 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej.
3. Symptomy mobbingowe – wszystkie pozostałe przypadki, w których wystąpiły działania mobbingowe, ale nie spełniały kryteriów określonych przez Leymana.

Jeśli nie wystąpiły żadne z tych 47 działań – brak mobbingu.

W tabeli 2.1 przedstawiono podział respondentów ze względu na odczuwanie symptomów mobbingu.

Tabela 2.1. Podział badanych ze względu na odczuwanie symptomów mobbingu

WYSZCZEGÓLNIENIE	LICZBA	%
BRAK MOBBINGU	117	15,9
SYMPTOMY MOBBINGOWE	329	44,6
SŁABY MOBBING	196	26,6
MOBBING	95	12,9

Źródło: opracowanie własne.

Około 16% respondentów nie miało w ogóle do czynienia z mobbingiem w pracy, zarówno jeśli chodzi o własne doświadczenia, jak i obserwacje innych pracowników. Najwięcej badanych doświadczyło symptomów mobbingowych (44,6%). Prawie 27% respondentów doświadczyło słabego mobbingu, a 13% było ofiarami mobbingu. Wśród osób, które doświadczyły silnego mobbingu, skala nacisku rozkładała się w różny sposób. Około 33% doświadczyło trzech działań, 19% – czterech działań, a 11% – pięciu działań. Pozostałe osoby doświadczały więcej niż pięciu tego rodzaju działań. W przypadku trzech osób były to aż 23 działania.

Zastosowanie testu *chi*-kwadrat Pearsona umożliwiło zidentyfikowanie następujących zależności w próbie:

- mobbing najczęściej występuje w firmach, które swoje siedziby mają w największych miastach – powyżej 100 tys. mieszkańców, najmniejszy udział jest w firmach

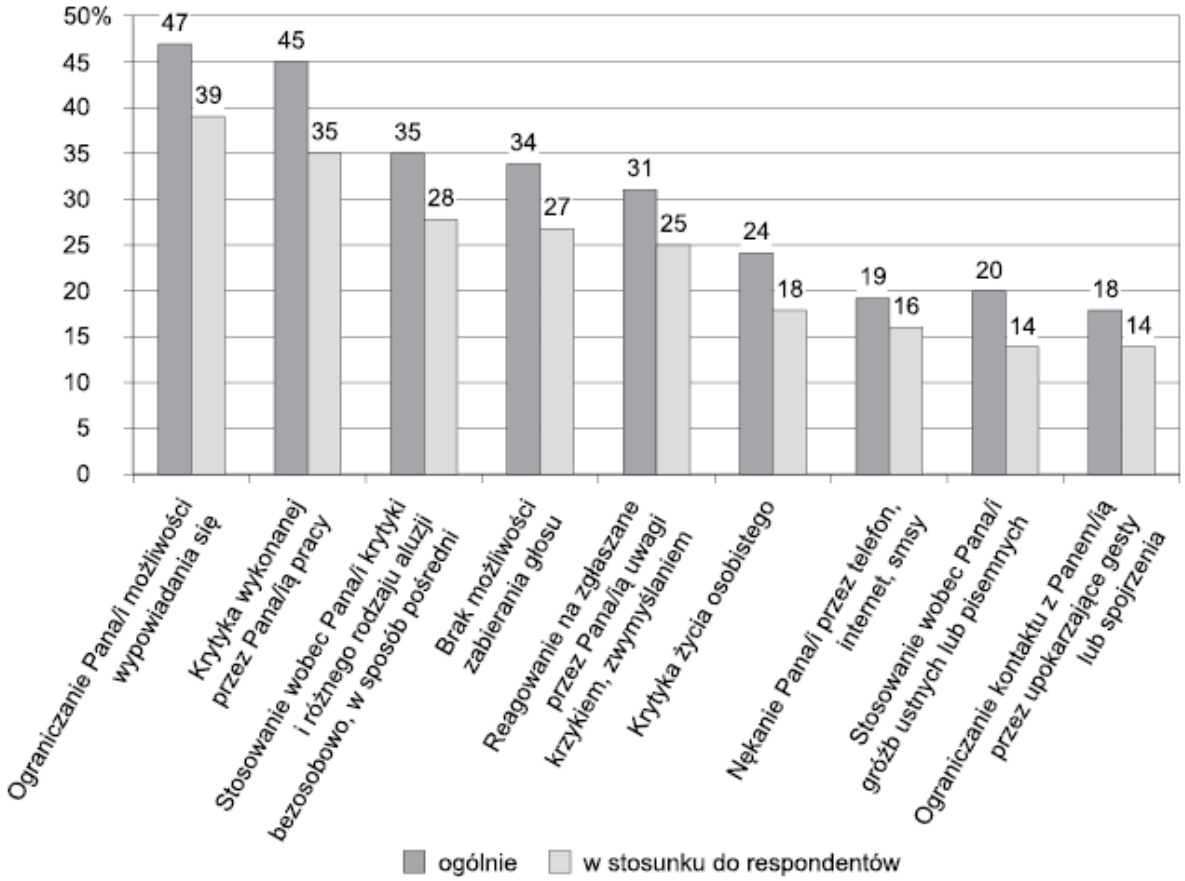
mających siedzibę w miastach od 51 do 100 tys. mieszkańców ($p = 0,04123$),

- zdecydowanie mniej działań mobbingowych można zauważyć w przypadku osób, które pracują w swojej pierwszej pracy, niż w przypadku osób, które pracują w kolejnej pracy ($p = 0,01769$),
- mobbing (o większym natężeniu objawów) najczęściej odczuwają osoby w wieku od 35 do 44 lat $p < \alpha$ ($p = 0,04628$).

Badanie zostało tak przeprowadzone, aby można było zestawić ze sobą działania o charakterze mobbingowym w grupach, jakie zostały scharakteryzowane przez Leymanna. W przeprowadzonej ankiecie proszono o scharakteryzowanie częstotliwości występowania zachowania, długość trwania, obserwowanie takich zachowań w stosunku do innych osób oraz o ocenę dotkliwości danego działania.

2.2.1. DZIAŁANIA UTRUDNIAJĄCE PROCES KOMUNIKACJI

Na rysunku 2.1 zostały zestawione zachowania mobbingowe z pierwszej grupy symptomów według Leymanna. Rysunek obrazuje skalę występowania tych działań wśród uczestników badania oraz wskazuje, ile osób w organizacji było ich świadkami.



Rysunek 2.1. Działania utrudniające proces komunikacji wskazane przez respondentów ogółem oraz odczuwane bezpośrednio
Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej stosowanymi działaniami utrudniającymi proces komunikacji, jakich doświadczyli osobiście respondenci, były: ograniczanie możliwości wypowiadania się (tę opcję wskazało 39% badanych – czyli 288 osób) oraz krytyka wykonywanej pracy (35% – 269 osób). Najmniej zaś wskazań otrzymało ograniczanie kontaktu przez upokarzające gesty lub spojrzenia oraz stosowanie gróźb ustnych lub pisemnych (po 14%, czyli 100 osób). Warto zauważyć, że częstotliwość tego typu symptomów jest dość wysoka.

Kolorem ciemniejszym zostały oznaczone doświadczenia osób obserwujących takie zachowania, a jaśniejszym doświadczenia ofiar. Rysunek sugeruje, że może istnieć związek między zachowaniami odczuwanymi a obserwowanymi. Odczuwanych jest w każdym przypadku nieco mniej niż obserwowanych. Z rysunku wynika, że tendencja procentowa zaobserwowana w odniesieniu do innych osób i doświadczenia własne pokrywają się. Wynik ten nie dziwi, ponieważ wydaje się, że są one proporcjonalne do faktycznej sumarycznej liczby wyszczególnionych zachowań.

Z rysunku 2.2 wynika, że najbardziej dotkliwe jest według respondentów reagowanie krzykiem na zgłaszane uwagi (średnia ocena dotkliwości 3 pkt) oraz stosowanie wobec respondentów krytyki i różnego rodzaju aluzji bezosobowo w sposób pośredni (średnia ocena 2,93 pkt). Najmniej dotkliwie są odczuwane działania w sferze ograniczenia możliwości wypowiadania się (2,43 pkt) oraz brak możliwości zabierania głosu (2,46 pkt).

Rysunek 2.2. Średnia dotkliwość dla zachowań utrudniających proces komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

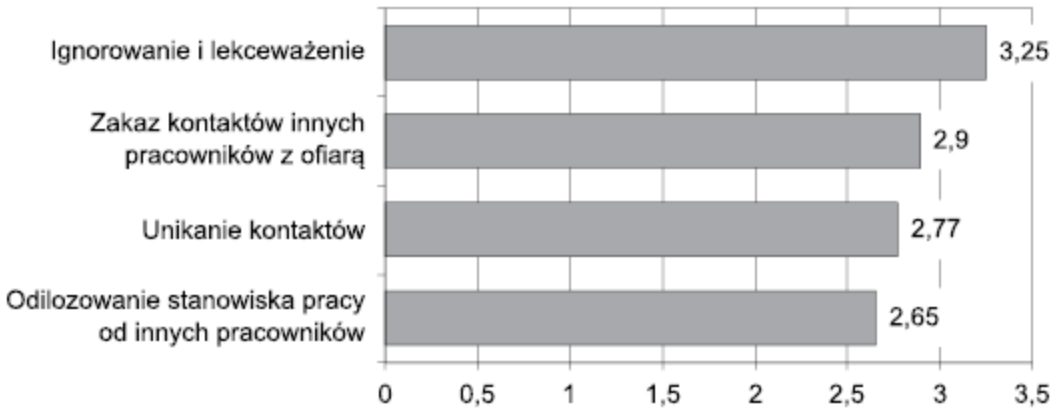
2.2.2. DZIAŁANIA WPŁYWAJĄCE NEGATYWNIE NA RELACJE SPOŁECZNE

Na rysunku 2.3 przedstawiono częstotliwość spotykania się osobiście z zachowaniami z drugiej grupy oraz tę samą zależność w przypadku świadków działań. Jak możemy odczytać z tego rysunku, działania z grupy drugiej są rzadsze niż te z grupy pierwszej. Najczęściej spotykane jest ignorowanie i lekceważenie (23%), najrzadziej – zakaz kontaktu innych pracowników z ofiarą (9%). Warto zauważyć, że dwa pierwsze działania, mimo iż prawdopodobnie bardzo bolesne dla ofiar, nie są aż tak jawne jak odizolowanie stanowiska pracy lub wyrażony otwarcie zakaz kontaktów z innymi. Mobber może więc, stosując je, czuć się bardziej bezkarnie niż w przypadku stosowania działań łatwo zauważalnych przez innych uczestników organizacji.

Rysunek 2.3. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne wskazane przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku również obserwujemy korelację dodatnią między liczbą ofiar a liczbą świadków działania.



Rysunek 2.4. Średnie oceny dotkliwości działań wpływających negatywnie na relacje społeczne

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2.4 wynika, że najbardziej dotkliwe jest ignorowanie i lekceważenie (3,25 pkt) oraz zakaz kontaktów innych pracowników z respondentem. Najmniej uciążliwe jest odizolowanie stanowiska pracy od innych pracowników (2,65 pkt).

2.2.3. DZIAŁANIA NARUSZAJĄCE WIZERUNEK

W trzeciej grupie znajdują się działania naruszające wizerunek ofiary. Na rysunku 2.5 przedstawiono procent osób, które były ofiarą lub świadkami takich zachowań. Najczęściej spotykanym zachowaniem z trzeciej grupy jest obgadywanie. Bardzo dużo, bo aż 57% osób odpowiedziało, że było ofiarą takiego zachowania. Podobnie często (45%) spotykano się z obgadywaniem. Są to powszechne zjawiska.

Rysunek 2.5. Zestawienie zachowań mobbingowych naruszających wizerunek ofiary

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej dotkliwie odczuwają respondenci okazywanie braku szacunku (średnia ocena to 3,75) oraz buntowanie otoczenia (3,73). Najmniej odczuwane jest

informowanie rodziny o kłopotach w pracy, prawdopodobnie rzadkie lub mało prawdopodobne (patrz rys. 2.6).

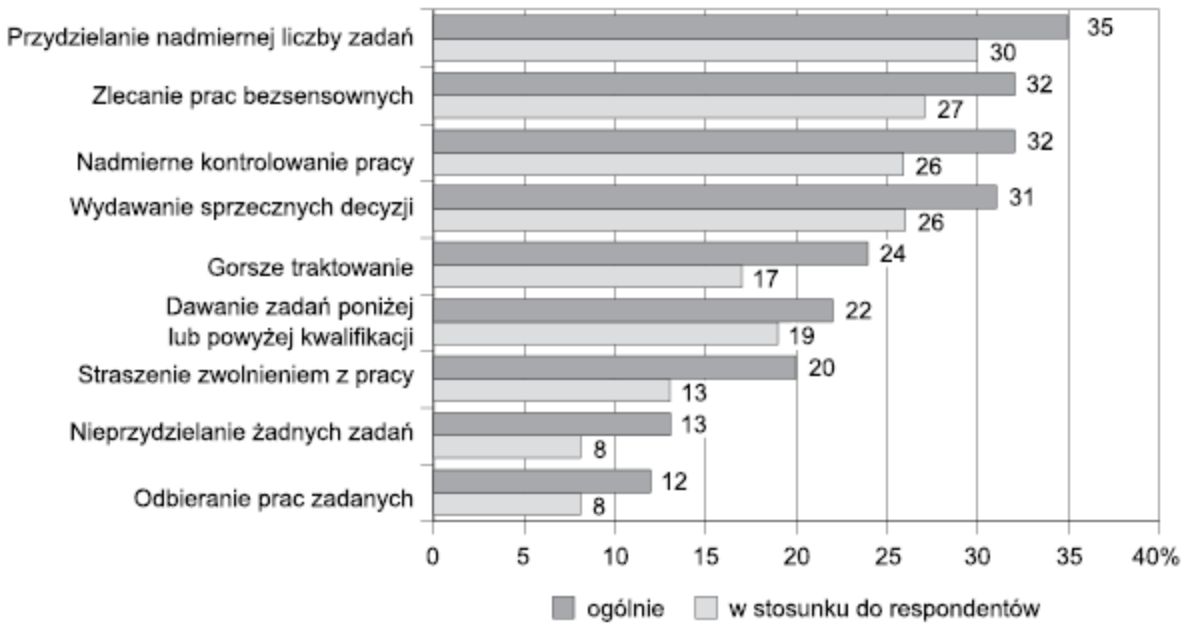
Okazywanie braku szacunku 3,75
Buntowanie otoczenia 3,73
Wyśmiewanie niepełnosprawności 3,59
Zwracanie się, używając przezwisk 3,57
Zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność 3,54
Insynuacje o charakterze seksualnym 3,53
Zaniżanie oceny zaangażowania 3,51
Kwestionowanie decyzji 3,20
Przedstawianie w negatywnym świetle 3,15
Rozsiewanie plotek 3,12
Wyjawnianie sekretów życia prywatnego 3,08
Ośmieszanie 3,03
Atakowanie przekonań 2,97
Obgadywanie 2,96
Okazywanie braku zaufania 2,58
Sugerowanie choroby psychicznej 2,53
Parodiowanie 2,45
Wyśmiewanie narodowości 2 33
Informowanie rodziny o kłopotach 2,23
1,0 1,5 2,0 2,5 3,0 3,5 4,0 4,5 5,0

Rysunek 2.6. Średnie oceny dotkliwości działań naruszających wizerunek respondentów

Źródło: opracowanie własne.

2.2.4. DZIAŁANIA WPŁYWAJĄCE NA POZYCJĘ ZAWODOWĄ

Czwarta grupa działań jest związana z oddziaływaniem na pozycję zawodową ofiary. Na rysunku 2.7 przedstawiono udział osób, które spotkały się z wybranymi zachowaniami.



Rysunek 2.7. Zestawienie zachowań mobbingowych wpływających na pozycje zawodową

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej, bo ok. 30% osób z badanej grupy spotkało się z przydzielaniem nadmiernej liczby zadań oraz zostały im zlecane zadania bezsensowne (27%).

Najmniejszy odsetek wskazał odbieranie prac zadanych wcześniej i nieprzydzielanie żadnych zdań do wykonania (po 8%).

Rysunek 2.8. Średnie dotkliwości działań wpływających na pozycję zawodową

Źródło: opracowanie własne.

Ze średnich podanych na rysunku 2.8 wynika, że najbardziej dotkliwe jest przydzielanie nadmiernej liczby zadań (3,83), natomiast najmniej odczuwają respondenci nieprzydzielanie żadnych zadań (2,81).

2.2.5. DZIAŁANIA MAJĄCE SZKODLIWY WPŁYW NA ZDROWIE, ZWIĄZANE ZE STOSOWANIEM PRZEMOCY

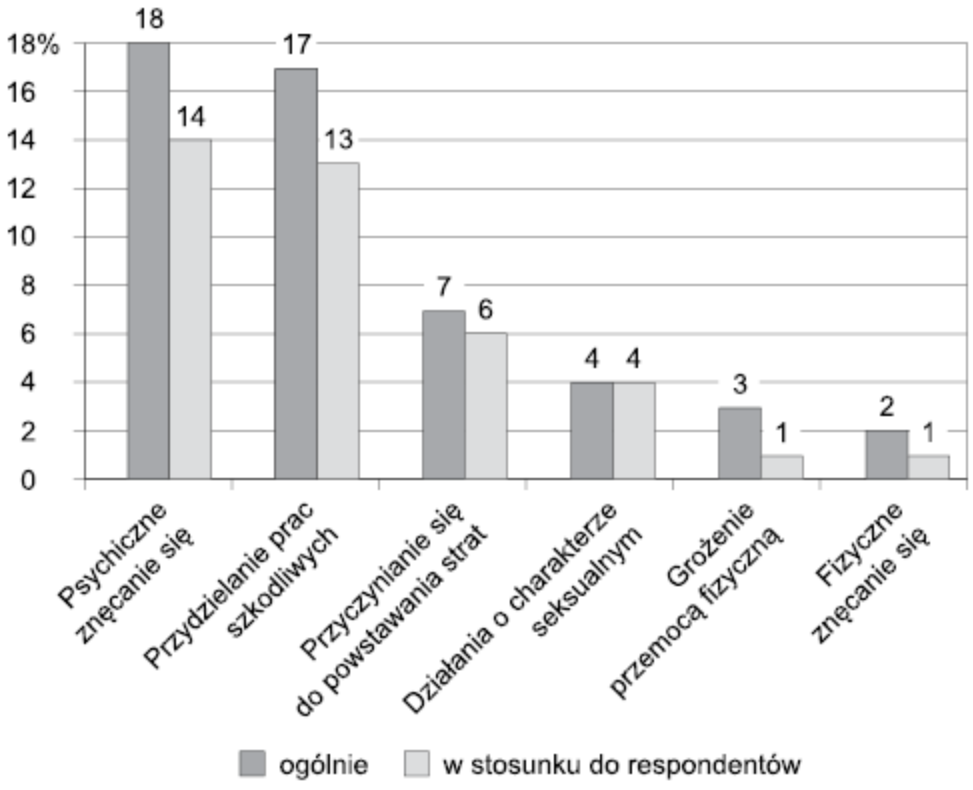
Ostatnia, piąta grupa wyróżniona przez Leymanna zawiera najbardziej szkodliwe i najbardziej dotkliwe zachowania wobec ofiar. Na rysunku 2.9 przedstawiono skalę tego zjawiska wśród przebadanej grupy.

Niestety, najczęstszym symptomem tej kategorii są psychiczne znęcanie się (14%) i przydzielanie prac

szkodliwych (13%). Najrzadziej zdarza się fizyczne znęcanie oraz grożenie przemocą fizyczną (patrz rys. 2.10).

Najbardziej dotkliwe w odczuciu respondentów jest psychiczne znęcanie się (4,27), a za najmniej dotkliwie badani uznają przyczynianie się do powstawania strat materialnych przez ofiarę. Działania tej grupy mają najwyższy ogólny współczynnik szkodliwości, co nie jest zaskakujące.

Przedstawione rezultaty badań wskazują na bardzo niepokojące rozmiary zjawiska mobbingu w badanych przedsiębiorstwach. Większość badanych doświadcza różnych form przemocy w miejscu pracy: pojedynczych symptomów lub ich zespołu.



Rysunek 2.9. Zestawienie zachowań mobbingowych mających wpływ na zdrowie

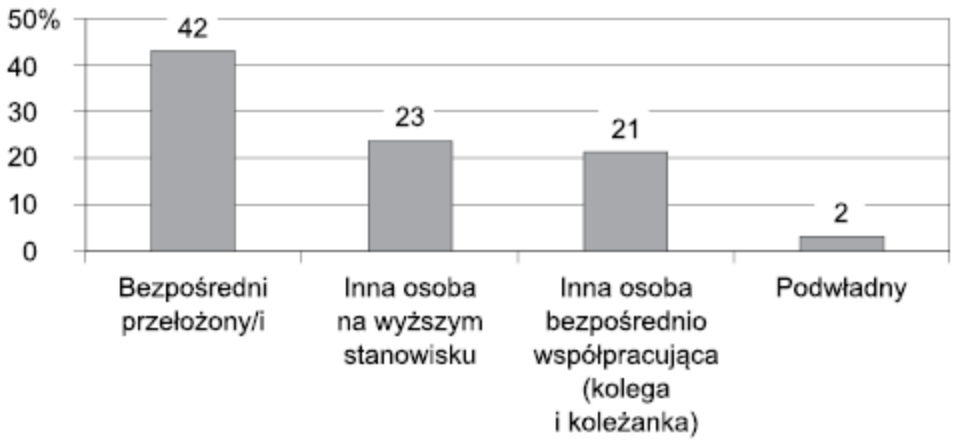
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.10. Średnie dotkliwości działań związanych z zastosowaniem przemocy

Źródło: opracowanie własne.

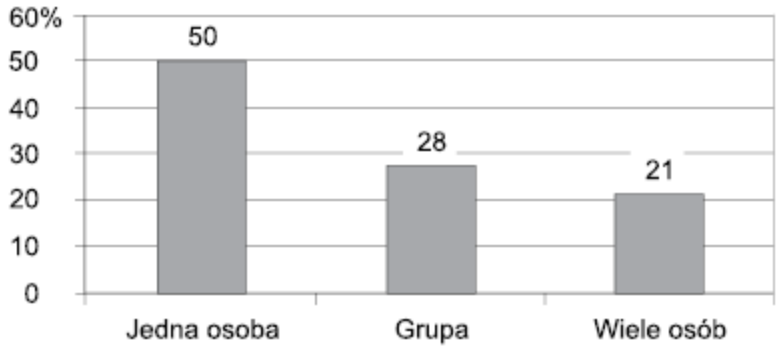
2.3. SYLWETKA MOBBERA

Interesujących danych na temat, kim jest mobber, dostarcza kolejna analiza. Okazuje się, że w 65% przypadków jest to bezpośredni przełożony lub inna osoba na wyższym stanowisku. Na współpracownika wskazano w 21% przypadków, a jedynie w 2% przypadków na podwładnych (patrz rys. 2.11).



Rysunek 2.11. Osoba stosująca wymienione działania
Źródło: opracowanie własne.

Mobber zwykle działa w pojedynkę, ale zdarzają się także grupy współpracujące (28%) i wiele osób działających niezależnie (21%), co przedstawia rysunek 2.12.

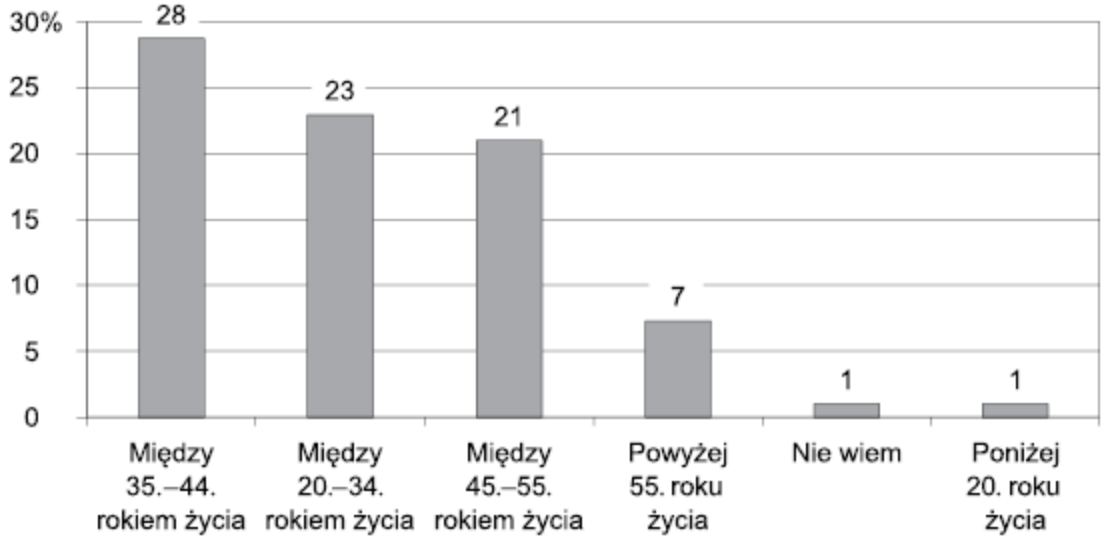


Rysunek 2.12. Liczba osób zaangażowanych w wymienione działania
Źródło: opracowanie własne.

Mobber jest w większości przypadków mężczyzną (44%), chociaż badani wskazują niewiele mniej kobiet. Pozostałe przypadki to grupy, czyli kobiety i mężczyźni.

Najczęściej są wskazywane osoby w wieku 35–44 lata, ale niewiele rzadziej także osoby starsze 45–55 oraz młodsze 20–34.

Najczęściej mobberami były osoby posiadające wyższe wykształcenie (43%), następnie legitymujące się wykształceniem średnim (20%), zawodowym (8%) i podstawowym (1%). W odniesieniu do pozostałych mobberów respondenci nie byli w stanie określić ich wykształcenia. Interesujących danych dostarcza także analiza wskazująca na różnice w działaniu grup lub pojedynczych osób. Okazało się, że grupa współpracująca ze sobą stosuje najczęściej: ograniczanie kontaktu przez upokarzające gesty, odizolowanie stanowiska pracy od innych, zakaz kontaktów innych pracowników z respondentem, obgadywanie, rozsiewanie plotek, parodiowanie, zaniżanie oceny zaangażowania w pracy, straszenie zwolnieniem z pracy. Można przypuszczać, że to właśnie ta forma działania jest najbardziej dotkliwa dla ofiar.



Rysunek 2.13. Wiek osoby stosującej (osób stosujących) wymienione działania

Źródło: opracowanie własne.

Dla grup działających niezależnie za najbardziej charakterystyczne uznano ośmieszanie, sugerowanie choroby psychicznej, wydawanie absurdalnych i sprzecznych decyzji, odbieranie prac zadanych wcześniej. Trudno oprzeć się wrażeniu, że tego typu działania mobbingowe realizowane przez grupę osób działających niezależnie mogą wynikać z postawy braku tolerancji dla odmiennych (niestandardowych, nonkonformistycznych) zachowań, stylów działania, które mogą dotyczyć większej grupy zatrudnionych w firmie.

Dla osób działających pojedynczo za najbardziej charakterystyczne uznano kwestionowanie podejmowanych decyzji, prawdopodobnie najczęściej występujące w przypadku mobbingu wertykalnego.

2.4. CECHY ORGANIZACJI I JEJ OTOCZENIA SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI ORAZ KONSEKWENCJE MOBBINGU

Dalsza część badania dotyczyła oceny czynników wpływających na pojawienie się mobbingu, takich jak cechy mobbera, cechy przedsiębiorstwa i sytuacja zewnętrzna. Badani proszeni byli o ocenę czynników na skali 6-stopniowej gdzie „1” oznacza całkowity brak wpływu, a „6” – bardzo duży wpływ. Pozostałe liczby służą do wyrażenia opinii pośrednich.

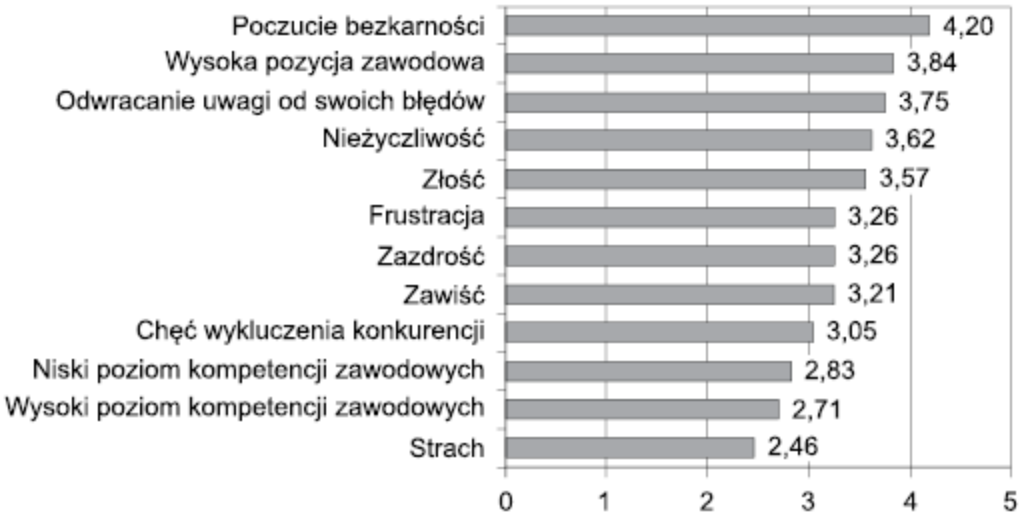
Zdaniem badanych największy wpływ na zachowanie mobberów miało poczucie bezkarności i wysoka pozycja zawodowa potęgująca to poczucie, a w dalszej kolejności odwracanie uwagi od własnych błędów oraz złość i nieżyczliwość. Najrzadziej wskazywano strach jako emocję sprzyjającą podejmowaniu tego typu działań, wysoki, a także niski poziom kompetencji zawodowych oraz chęć wykluczenia konkurencji. Motywy postępowania mobberów są najprawdopodobniej zróżnicowane. Trudno też zakładać, że ofierze znane są często głęboko ukrywane motywy (patrz rys. 2.14).

Tabela 2.2. Ocena wpływu cech i emocji osoby podejmującej działanie na pojawienie się mobbingu

Cechy i emocje	Brak wpływu	Opinie pośrednie				Bardzo duży wpływ	N
	1	2	3	4	5	6	
Zawiść	32% (112)	10% (36)	12% (41)	12% (43)	18% (59)	17% (58)	349

Zazdrość	30% (107)	10% (35)	14% (50)	12% (42)	17% (62)	16% (58)	354
Nieżyczliwość	20% (72)	10% (36)	17% (59)	20% (70)	15% (53)	18% (63)	353
Strach	43% (145)	13% (45)	17% (56)	13% (43)	8% (28)	5% (18)	335
Złość	20% (68)	11% (37)	13% (45)	21% (71)	21% (73)	15% (51)	345
Frustracja	24% (81)	12% (39)	19% (62)	18% (61)	14% (48)	13% (44)	335
Chęć wykluczenia konkurencji	34% (118)	12% (41)	13% (43)	14% (49)	10% (34)	17% (59)	344
Odwracanie uwagi od swoich błędów	18% (67)	10% (35)	17% (62)	14% (51)	18% (65)	24% (88)	368
Wysoka pozycja zawodowa	18% (62)	9% (33)	15% (54)	12% (43)	20% (69)	26% (91)	352
Poczucie bezkarności	12% (45)	8% (30)	11% (42)	15% (55)	23% (87)	30% (113)	372
Wysoki poziom kompetencji zawodowych	35% (119)	17% (57)	17% (56)	12% (39)	11% (37)	8% (28)	336
Niski poziom kompetencji zawodowych	40% (130)	11% (37)	13% (41)	11% (35)	13% (41)	13% (42)	326
Inne	39% (18)	7% (3)	9% (4)	2% (1)	9% (4)	35% (16)	46

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2.14. Średnia ocena wpływu cech i emocji osoby podejmującej wymienione działania na pojawienie się mobbingu
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło cech przedsiębiorstwa, które zdaniem badanych sprzyjały zaistnieniu tej sytuacji. W tabeli 2.3 przedstawiono opinie badanych.

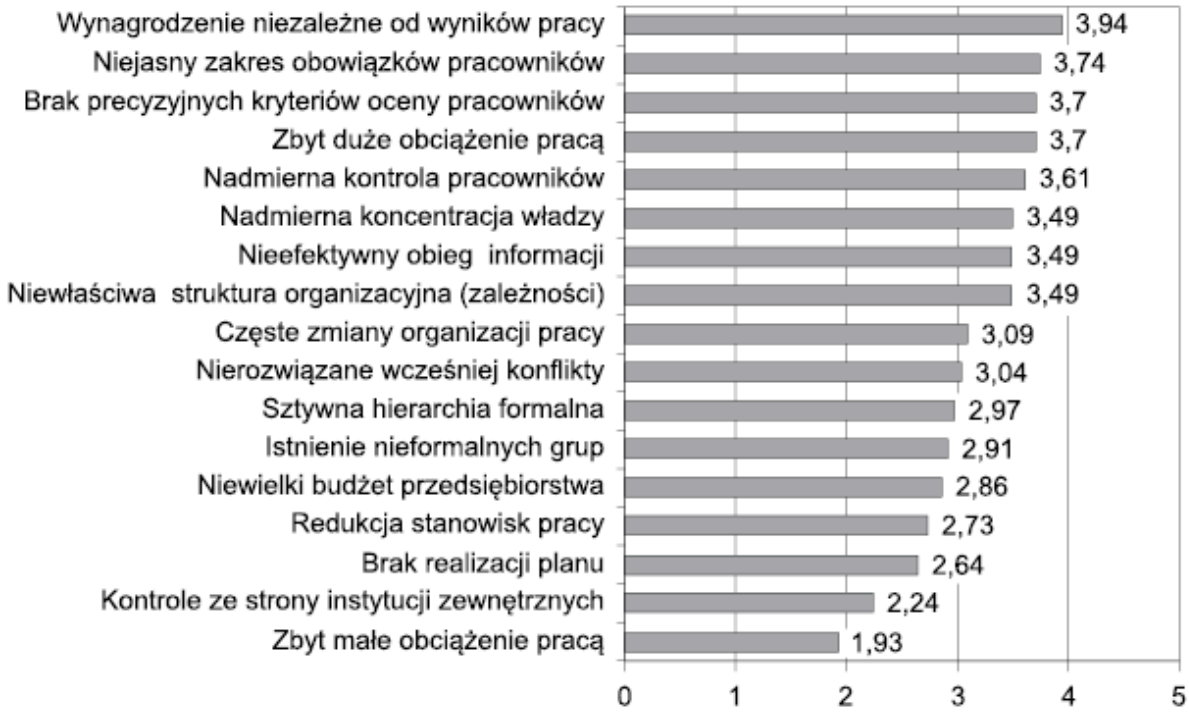
Tabela 2.3. Ocena wpływu cech przedsiębiorstwa sprzyjających mobbingowi

Cechy	**Brak wpływu**	**Opinie pośrednie**				**Bardzo duży wpływ**	**N**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Niewłaściwa struktura organizacyjna (zależności)	26% (89)	11% (39)	12% (42)	13% (45)	16% (55)	22% (77)	347
Niejasny zakres obowiązków pracowników	17% (62)	8% (29)	17% (60)	21% (74)	16% (59)	21% (75)	359

Nadmierna kontrola pracowników	20% (71)	11% (38)	15% (52)	17% (60)	15% (54)	21% (75)	350
Sztywna hierarchia formalna	34% (108)	13% (42)	15% (47)	15% (45)	21% (37)	25% (43)	322
Nieefektywny obieg informacji	19% (62)	12% (39)	20% (67)	14% (48)	22% (73)	13% (44)	333
Wynagrodzenie niezależne od wyników pracy	20% (68)	8% (28)	11% (38)	15% (50)	21% (71)	25% (86)	341
Redukcja stanowisk pracy	42% (133)	13% (41)	10% (30)	9% (29)	14% (43)	12% (37)	313
Częste zmiany organizacji pracy	31% (99)	14% (43)	15% (46)	14% (45)	15% (47)	12% (37)	317
Zbyt duże obciążenie pracą	21% (73)	8% (29)	14% (47)	15% (52)	20% (69)	22% (76)	346
Zbyt małe obciążenie pracą	64% (189)	12% (36)	11% (32)	4% (13)	5% (14)	3% (10)	294
Niewielki budżet przedsiębiorstwa	39% (122)	12% (38)	17% (53)	13% (40)	11% (35)	7% (22)	310
Nadmierna koncentracja władzy	27% (85)	6% (20)	12% (38)	19% (60)	18% (57)	18% (57)	317
Brak precyzyjnych kryteriów oceny pracowników	18% (59	10% (31)	16% (51)	17% (55)	18% (59)	21% (67)	322
Kontrole ze strony instytucji zewnętrznych	50% (149)	17% (51)	10% (29)	12% (35)	8% (25)	12% (12)	301
Brak realizacji planu	38% (117)	16% (50)	15% (45)	13% (41)	8% (26)	9% (27)	306
Nierozwiązane wcześniej konflikty	30% (90)	12% (37)	20% (60)	15% (47)	10% (31)	13% (40)	305

Istnienie nieformalnych grup	35% (105)	14% (43)	14% (41)	12% (36)	15% (44)	11% (34)	303
Inne	74% (17)	4% (1)	0% (0)	9% (2)	4% (1)	9% (2)	23

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2.15. Średnie oceny wpływu cech przedsiębiorstwa na pojawienie się mobbingu

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej jako czynniki wewnętrzne wskazywano: wynagrodzenie niezależne od wyników pracy, niejasny zakres obowiązków pracowników, zbyt duże obciążenie pracą, brak precyzyjnych kryteriów oceny pracowników (patrz rys. 2.15). Warto zauważyć, że wskazywane przez badanych przyczyny są ściśle związane z funkcją personalną. Wynik ten potwierdza, że funkcja personalna

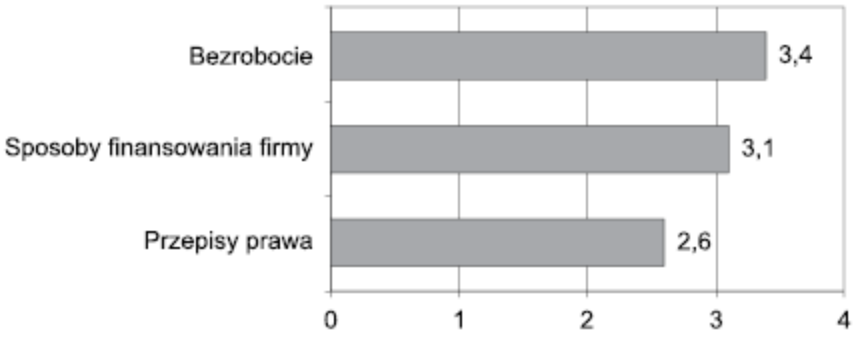
odgrywa niezwykle ważną rolę w procesie zapobiegania dysfunkcjom i nieprawidłowościom w organizacji.

W dalszej kolejności przeanalizowano czynniki zewnętrzne sprzyjające mobbingowi i przedstawiono rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania wraz ze średnimi ukazującymi znaczenie poszczególnych czynników zewnętrznych (tab. 2.4).

Tabela 2.4. Ocena wpływu czynników zewnętrznych na pojawienie się mobbingu

Czynniki zewnętrzne	**Brak wpływu**	**Opinie pośrednie**				**Bardzo duży wpływ**	**N**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Bezrobocie	29% (97)	10% (33)	11% (36)	10% (34)	18% (59)	20% (65)	324
Przepisy prawa	39% (121)	13% (40)	18% (56)	11% (35)	9% (30)	8% (25)	307
Sposoby finansowania firmy	32% (106)	11% (37)	13% (44)	12% (42)	15% (52)	13% (45)	326
Inne	90% (46)	1% (1)	3% (2)	1% (1)	1% (1)	0% (0)	51

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2.16. Średnie oceny wpływu czynników zewnętrznych na pojawienie się mobbingu

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej respondentów wskazywało na bezrobocie i sposób finansowania firmy jako czynniki najbardziej sprzyjające pojawieniu się mobbingu (odpowiednio 326 i 324 osoby). W przypadku bezrobocia średnia ocena wielkości wpływa była najwyższa (3,4), a drugim czynnikiem okazał się sposób finansowania firmy (średnia 3,1) (rys. 2.16).

W krajach, w których od lat dokonuje się badań skutków mobbingu, prowadzi się również szacunkowe obliczenia dotyczące skali kosztów ponoszonych przez pracodawców w rezultacie mobbingu i dyskryminacji. Wyniki tych analiz są zastraszające. Jak już wspomniano, autorzy zajmujący się problematyką mobbingu wskazują, że występowanie tego zjawiska przekłada się najczęściej na (Dudek 2002):

- obniżenie wydajności mobbowanego pracownika,
- koszty spowodowane wypadkami przy pracy przez mobbowane osoby,
- skutki finansowe absencji chorobowej,

- zwiększoną fluktuację, co jest związane ze wzrostem kosztów doboru, szkolenia i niskiej efektywności nowych pracowników w okresie adaptacji.
- pogorszenie wizerunku firmy przez gorzej pracujących zatrudnionych, którzy także jak można przypuszczać żalą się znajomym, lekarzom, terapeutom,
- spadek jakości obsługi klientów przez osoby doświadczające mobbingu,
- spadek zaufania do kierownictwa i prawdopodobne pogorszenie atmosfery w zespole, firmie,
- spowolnienie tempa rozwoju organizacji – jest to efekt pogorszenia się atmosfery i spadku wydajności, bierności, braku planów i twórczej atmosfery,
- koszty związane z odszkodowaniami dla ofiar mobbingu.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sprawdzenie, jakie są realne konsekwencje podejmowania działań mobbingowych dla badanych. Na ich podstawie można także wnioskować o konsekwencjach, które dotykają organizację.

Najczęstszą konsekwencją stosowania mobbingu dla ofiary okazał się brak motywacji do pracy (32% respondentów). Znaczna część badanych zauważyła u siebie nadmierną nerwowość (23%) i mniejszą efektywność pracy (19%). Istotne okazały się również: chęć odwetu (14%) oraz spadek samooceny i poczucie żalu (13%), częste wybuchy złości (13%) oraz poczucie wyczerpania fizycznego (13%). Badania wskazały, że występują także inne konsekwencje mobbingu o najpoważniejszym charakterze, takie jak: uzależnienie od

pomocy instytucji, degradacja społeczna, próby samobójcze, nadużywanie leków. Wskazane skutki mobbingu odczuwane przez respondentów miały wpływ na obniżenie ich wydajności pracy, przyczyniając się do spadku efektywności organizacji jako całości (patrz rys. 2.17).

Brak motywacji do pracy 32
Nadmierną nerwowość 23
Mniejszą efektywność pracy 19
Bezrobocie 17
Spadek samooceny 14
Chęć odwetu 14
Poczucie wyczerpania fizycznego 13
Częste wybuchy złości 13
Poczucie żalu 13
Zmiana pracy 11
Bezsenność 11
Zamknięcie się w sobie 9
Wzrost ciśnienia tętniczego krwi 8
Bóle kręgosłupa 8
Straty finansowe 7
Popełnianie częstych błędów w pracy 7
Zaburzenia żołądkowe 7
Negatywne myślenie o przyszłości 6
Drżenie rąk 5
Podniesienie kwalifikacji zawodowych 5
Nabycie nowych umiejętności 4
Rozwiązanie stosunku pracy przez... 4
Sporadyczne zwolnienia lekarskie 3
Izolacja towarzyska 3
Problemy ze stawami, mięśniami 3
Nadużywanie np. leków, alkoholu 2
Ciągłe zwolnienia lekarskie 1
Myśli samobójcze 1
Rozwiązanie stosunku pracy przez pracodawcę 1
Degradacja społeczna 1
Uzależnienie od pomocy instytucji 1
Rozpad związku 1
0 5 10 15 20 25 30 35%

Rysunek 2.17. Skutki, jakie dotknęły osoby poszkodowane przez mobbing

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano pytanie dotyczące konsekwencji, jakie poniósł mobber, co przedstawia rysunek 2.18. Niestety, najczęściej udzielaną odpowiedzią była: „żadne”. Związane jest to z ukrytym charakterem niektórych działań mobbingowych oraz z niechęcią do konfrontacji ze sprawcą. Jednak w ponad połowie przypadków mobber poniósł negatywne konsekwencje swojego zachowania.

Rysunek 2.18. Konsekwencje ponoszone przez osobę stosującą mobbing

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona analiza obejmuje osoby, których dotyczyły omawiane działania osobiście bądź byli ich świadkami, czyli w sumie 639 osób (98 pozostałych respondentów nie miało styczności z wymienionymi

działaniami personalnie ani nie było świadkami takich wydarzeń).

2.5. WNIOSKI DOTYCZĄCE OBSZARU MOBBINGU

1. Analiza wyników wskazuje, że najbardziej powszechnymi zachowaniami są zachowania naruszające wizerunek ofiary, a w szczególności obgadywanie, kwestionowanie podejmowanych decyzji, okazywanie braku zaufania, rozpowszechnianie plotek. Wynik taki może również wskazywać na niską kulturę środowiska pracy oraz niskie kompetencje kadry zarządzającej. Oczywiście nie we wszystkich przypadkach można mówić o mobbingu, ale natężenie częstotliwości występowania opisanych symptomów budzi zaniepokojenie.
2. Za najbardziej dotkliwe uznano działania grupy piątej według Leymanna, czyli działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie, związane ze stosowaniem przemocy, a w szczególności psychicznym znęcaniem się, przydzielaniem prac szkodliwych. Wynik ten nie dziwi, można spodziewać się, że te symptomy są bardzo dotkliwe dla ofiar. Pocieszające jest jedynie to, że tego typu symptomów zanotowano relatywnie najmniej.
3. Badania wskazują niepokojące konsekwencje mobbingu zarówno dla zatrudnionych jednostek, jak i dla organizacji, powodujące brak motywacji do pracy, nadmierną nerwowość, mniejszą efektywność oraz

chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu, częste wybuchy złości i poczucie wyczerpania fizycznego. Tego typu odczucia pracowników nie pozostają zapewne bez wpływu na efektywność całej organizacji.

4. Mobberem jest najczęściej bezpośredni przełożony, działający w pojedynkę, mężczyzna, w wieku 35–44 lata posiadający wyższe wykształcenie.
5. Zdaniem badanych największy wpływ na zachowanie mobberów miało poczucie bezkarności. Z kolei jako czynniki wewnętrzne (organizacyjne) wpływające na występowanie mobbingu wskazywano: wynagrodzenie niezależne od wyników pracy, niejasny zakres obowiązków pracowników, zbyt duże obciążenie pracą, brak precyzyjnych kryteriów oceny pracowników, a jako czynniki zewnętrzne wskazywano najczęściej bezrobocie.

3. MOBBING W STOSUNKACH PRACY Z PERSPEKTYWY PRAWA

Agnieszka Zielińska

Mobbing jest jednym z wielu zachowań, które w oczywisty sposób są niepożądane w środowisku pracy. Zjawisko permanentnego, często grupowego nękania określonej osoby, izolowania jej z grupy, wywoływania u niej obniżonego poczucia wartości, nie jest niczym nowym, podobnie jak nie jest nowy fakt, że prawo zainteresowane jest przeciwdziałaniem takiej sytuacji. Niemniej do 1 stycznia 2004 r., kiedy weszła w życia ustawa z 14

listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 213, poz. 2081 z 15 grudnia 2003 r.), brak było przepisów szczególnych, których celem byłaby ochrona przed mobbingiem. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie norm prawnych, których zadaniem jest zapobieganie, przeciwdziałanie i sankcjonowanie mobbingu oraz orzecznictwa w sprawach o mobbing (Zielińska 2012).

3.1. MOBBING W ŚRODOWISKU PRACY

Mobbing w środowisku pracy został objęty szczególną regulacją prawną (nowelizacja Kodeksu pracy dokonana ustawą z 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 213, poz. 2081 z 15 grudnia 2003 r.) ze względu na chęć dostosowania prawa polskiego do prawa Unii Europejskiej (Florek 2004), jakkolwiek w doktrynie wskazuje się na brak dyrektywy unijnej w zakresie tego zjawiska oraz fakt, że tylko niektóre kraje członkowskie zdecydowały się na opracowanie przepisów szczególnych, które go dotyczą (Maniewska 2013).

Podstawowy przepis dotyczący mobbingu – art. 94^3 § 1 k.p. – znajduje się w dziale czwartym kodeksu pracy zatytułowanym „Obowiązki pracodawcy i pracownika” (ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity z Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm., zwany dalej Kodeksem pracy lub w skrócie k.p.), w rozdziale I „Obowiązki pracodawcy”. Umiejscowienie to nie jest najszczęśliwsze, gdyż obowiązki pracodawcy z założenia

dotyczą realizacji norm, które zostały wyrażone wcześniej, podczas gdy w przepisie tym najpierw jest mowa o określonym obowiązku pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, a następnie podano definicję mobbingu, któremu wcześniej nakazano pracodawcy przeciwdziałać.

Niezależnie jednak od umiejscowienia przepisu, nie ulega wątpliwości, iż w sposób jednoznaczny nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi (art. 94^3 § 1 k.p.)

3.2. PRAWNE POJĘCIE MOBBINGU

Mobbing w rozumieniu art. 94^3 § 1 k.p. stanowi odrębną kategorię prawną, która nie jest tożsama z mobbingiem w ujęciu psychologicznym. Z tego względu z formalnego punktu widzenia nie jest konieczne w sprawach o mobbing przeprowadzenie dowodu z opinii biegłego psychologa lub psychiatry na okoliczność istnienia i stopnia nasilenia mobbingu. Definicję legalną mobbingu zawiera art. 94^3 § 2 k.p., zgodnie z którym mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (Zych 2007). Kodeks pracy określa szczególny sposób naprawienia – używając języka nieprawniczego – zła wyrządzonego pracownikowi.

Zamiarem ustawodawcy było uwzględnienie dwojakiego charakteru negatywnych skutków, jakie ponosi pracownik dotknięty mobbingiem.

Konsekwencje mobbingu występują zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej osoby mobbowanej. Innymi słowy, pracownik doznaje zarówno szkody (szkoda materialna), jak i zostaje wyrządzona mu krzywda (szkoda niematerialna, w sferze odczuć pracownika i jego dóbr osobistych o różnym, w zależności od okoliczności, charakterze).

Zgodnie z art. 94^3 § 3 k.p. pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Natomiast jeżeli pracownik wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, wówczas ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w art. 94^3 § 2 k.p., uzasadniającej rozwiązanie umowy (art. 94^3 § 4 i 5 k.p.). Roszczenie o zadośćuczynienie powstaje zatem tylko wówczas, gdy doszło do rozstroju zdrowia pracownika. Pracodawca jest zatem odpowiedzialny za skutek; jeżeli skutek mimo stosowania mobbingu nie wystąpi, odpowiedzialność pracodawcy za krzywdę pracownika nie powstanie. Jeżeli do rozstroju zdrowia szczęśliwie jeszcze nie doszło, pracownikowi nie przysługuje roszczenie o zadośćuczynienie.

Wykładnia językowa art. 94^3 § 5 k.p. wskazuje na to, że warunkiem naprawienia szkody jest również określony skutek, w postaci doprowadzenia pracownika do faktycznego rozwiązania o pracę, o ile oczywiście pracownik, składając oświadczenie o rozwiązaniu umowy, przytomnie wskaże (mimo rozstroju zdrowia w postaci np. nerwicy lękowo-depresyjnej), że rozwiązanie umowy następuje z powodu mobbingu (Rogoyski 2004, Zielińska 2012). Jednak wbrew literalnemu brzmieniu tego przepisu, w świetle orzecznictwa dochodzenie przez pracownika roszczeń o odszkodowanie z tytułu mobbingu, co do zasady, nie jest uwarunkowane rozwiązaniem stosunku pracy przez pracownika. W pełni na uznanie zasługuje pogląd wyrażony przez Sąd Najwyższy w wyroku z 2 października 2009 r. II PK 105/09 (opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych rok 2011, Nr 9–10, poz. 125, s. 375) „Nierozwiązanie przez pracownika umowy o pracę na podstawie art. 94^3 § 4 i 5 k.pl. nie stanowi przeszkody do dochodzenia roszczeń o odszkodowanie z tytułu mobbingu na podstawie art. 415 Kodeksu cywilnego, dalej: k.c.”.

Sposób naprawienia krzywdy (usunięcia skutków mobbingu) jest wzorowany na art. 444 k.c. i 445 k.c., jednak z istotnymi różnicami, o czym dalej.

Kodeks pracy jednoznacznie potwierdza powstanie po stronie osoby dotkniętej bezpośrednio mobbingiem zarówno roszczenia o zadośćuczynienie, jak i o odszkodowanie, jednak są one obwarowane ograniczeniami, które w praktyce niekiedy eliminują uzyskanie rekompensaty za skutki mobbingu.

3.3. OBOWIĄZKI PRACODAWCY

Tematyka rozdziału uzasadnia zwięzłe przedstawienie treści działu czwartego kodeksu pracy. Zgodnie z art. 94 k.p. pracodawca jest obowiązany w szczególności:

- zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami,
- organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy,
- organizować pracę w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie,
- przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie,

- ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunki sprzyjające przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy,
- zaspokajać w miarę posiadanych środków socjalne potrzeby pracowników,
- stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy,
- prowadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników,
- przechowywać dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników w warunkach niegrożących uszkodzeniem lub zniszczeniem,
- wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

W celu zapobieżenia negatywnym skutkom ewentualnego braku znajomości prawa przez pracowników ustawodawca nałożył na pracodawcę szczególny obowiązek udostępnienia pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewnienia pracownikom dostępu do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy (art. 94^1 k.p.).

Pracodawca jest również obowiązany informować pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy o możliwości zatrudnienia w pełnym lub w niepełnym

wymiarze czasu pracy, a pracowników zatrudnionych na czas określony – o wolnych miejscach pracy (art. 94^2 k.p.).

Problematyka mobbingu została uregulowana w rozdziale dotyczącym obowiązków pracodawcy. Tymczasem definicja legalna mobbingu oraz roszczenia pracownika i przesłanki ustawowe ich powstania – w tym, jak wspomniano, ograniczenia nałożone na pracownika– niewiele mają wspólnego z obowiązkami pracodawcy. Niemniej zgodnie ze znajdującym się w tym rozdziale art. 94^3 § 1 k.p. pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi, co uchyla wszelkie w tym zakresie ewentualne wątpliwości; art. 94^3 § 2 k.p. zawiera definicję legalną mobbingu, w świetle której „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (Zielinska 2012).

3.4. ROSZCZENIA PRACOWNIKA Z TYTUŁU SZKODY WYRZĄDZONEJ MOBBINGIEM

Przepis art. 94^3 § 3 k.p. wprost stanowi, iż pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Jest to przepis szczególny do art. 444 § 1 k.c. i 445 § 1 k.c., który

w sposób odmienny reguluje roszczenia pracownika o zadośćuczynienie z tytułu mobbingu. W doktrynie wyrażone zostało stanowisko, że art. 94^3 § 3 k.p. jest wzorowany na art. 444 k.c. i art. 445 k.c. (Maniewska 2013). Jest to słuszna uwaga, z zastrzeżeniem, że, niestety, wzorowano się pobieżnie i niezbyt starannie, ponieważ przy okazji pozbawiono pracownika dotkniętego mobbingiem roszczenia o zwrot kosztów leczenia i prawa do renty. Zgodnie z art. 444 § 1 k.c. w razie uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia naprawienie szkody obejmuje wszelkie wynikłe z tego powodu koszty. Na żądanie poszkodowanego zobowiązany do naprawienia szkody powinien wyłożyć z góry sumę potrzebną na koszty leczenia, a jeżeli poszkodowany stał się inwalidą, także sumę potrzebną na koszty przygotowania do innego zawodu. Natomiast art. 445 § 1 k.c. stanowi, iż w wypadkach przewidzianych w artykule poprzedzającym (tj. art. 444 k.c.) sąd może przyznać poszkodowanemu odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Z porównania przepisów kodeksu pracy i kodeksu cywilnego wynika, że osoby, u których spowodowano rozstrój zdrowia w sposób inny niż mobbing, są zatem w lepszej sytuacji. Jednak powstaje pytanie, czy to było celem ustawy. Wydaje się, że nie, i nie ma przeszkód, aby stosując wykładnie funkcjonalną przepisu art. 94^3 § 3 k.p., przyznać pracownikowi prawo do zwrotu kosztów leczenia (w szczególności koszty już poniesione stanowią szkodę pracownika) oraz do renty. Takie stanowisko uzasadniałoby stwierdzenie, że różnica między normami

kodeksu pracy i kodeksu cywilnego jest subtelna i sprawia, że mogą pojawić się wątpliwości, czy w ogóle istnieje.

Zgodnie z przepisami prawa pracy pracownik „może” dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę, jeżeli doznał rozstroju zdrowia.

Natomiast zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego w przypadku rozstroju zdrowia poszkodowanego sąd może mu przyznać odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

Niezależnie od redakcji przepisów obu ustaw, zarówno przy zdarzeniach mających związek z pracą, jak i relewantnych wyłącznie z punktu widzenia prawa cywilnego, pokrzywdzony zawsze „może”, a nigdy nie musi dochodzić swoich roszczeń.

Istotną różnicę wprowadza jednak zwrot „sąd może przyznać poszkodowanemu odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego”, znajdujący się w art. 445 § 1 k.c., a którego brakuje w przepisie art. 94^3 § 3 k.p. Wynika z niego, że w przypadku powstania rozstroju zdrowia pokrzywdzonego, jeżeli będzie on dochodził zadośćuczynienia na zasadach ogólnych, sąd, mimo stwierdzenia rozstroju zdrowia, wcale nie musi przyznać mu zadośćuczynienia. Innymi słowy, mimo pozornej zbieżności norm prawa pracy i norm prawa cywilnego w zakresie dochodzenia zadośćuczynienia za wywołany rozstrój zdrowia normy te nie są takie same. Po pierwsze, sąd – w przypadku wykazania, że pracownik doznał rozstroju zdrowia, nie może odmówić przyznania mu odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia. Inaczej jest

w przypadku doznania rozstroju zdrowia z przyczyn innych niż mobbing, gdzie mimo powstania rozstroju zdrowia sąd może oddalić pozew o zadośćuczynienie na rzecz pokrzywdzonego. W tym zakresie sytuacja pracownika dotkniętego mobbingiem jest bardziej korzystna. Po drugie, stosując wykładnię językową, roszczenia z tytułu mobbingu określone w art. 94^3 § 3 k.p., jak wskazano, są węższe – co z kolei jest mniej korzystne dla pracownika.

Jeżeli w przypadku uregulowania zasad dochodzenia roszczeń z tytułu mobbingu w kodeksie pracy podstawą faktyczną dochodzenia roszczeń jest mobbing, przepisy kodeksu cywilnego nie mogą zostać zastosowane w związku z art. 300 k.p. Podobnie orzekł Sąd Najwyższy w postanowieniu z 10 lipca 2007 r. II PK 63/07 (opublikowane w: Legalis), w którym stwierdził, iż nieuwzględnienie, że kodeks pracy wyczerpująco reguluje kwestię mobbingu stało się przyczyną odmowy przyjęcia skargi kasacyjnej do rozpoznania z powodu błędnie sformułowanego zagadnienia prawnego w kwestii roszczeń pracowniczych w wyniku stosowania mobbingu. Sąd stwierdził wówczas, że „powołane w skardze kasacyjnej istotne zagadnienie prawne odnoszące się do stosowania art. 471 k.c. w związku z art. 300 k.p. w związku z art. 94^3 § 1 k.p. nie może usprawiedliwiać przyjęcia skargi do rozpoznania, skoro kodeks pracy przewiduje zamknięty katalog roszczeń związanych z bezprawnym (nieuzasadnionym) rozwiązaniem umowy o pracę. Dlatego nie jest dopuszczalne sięganie do przepisów kodeksu cywilnego w celu dochodzenia innych roszczeń w tym zakresie lub ich uzupełnienia”.

Obok roszczenia o zadośćuczynienie ofierze mobbingu przysługuje roszczenie o odszkodowanie. Zgodnie z art. 94^3 § 4 k.p. pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów.

W praktyce problemem, który może pojawić się przy dochodzeniu roszczeń odszkodowawczych przez pracownika, jest wymóg, aby pracownik w oświadczeniu o rozwiązaniu umowy o pracę wskazał, że rozwiązanie umowy następuje z powodu mobbingu.

Zgodnie z art. 94^3 § 5 k.p. oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy. O ile można stwierdzić, że konieczność złożenia oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę jest powszechnie znana, o tyle powszechność wiedzy o konieczności precyzyjnego określenia przyczyny rozwiązania o pracę już nie jest tak oczywista. Może się zatem zdarzyć, że pracownik z braku znajomości przepisów nie dopełni tego warunku, określając w inny sposób przyczynę rozwiązania umowy o pracę. To zaś może doprowadzić w pewnych wypadkach do oddalenia roszczenia odszkodowawczego przez sąd pracy, jakkolwiek można dyskutować, czy niedochowanie warunków formalnych (przy istnieniu rzeczywistej przyczyny) może skutkować oddaleniem powództwa pracownika.

3.5. WNIOSKI

Omawiane uregulowania pozwalają na stwierdzenie, że od strony formalnej ochrona pracownika jest zapewniona. Pojawia się jednak pytanie, czy pracownik jako podmiot, którego prawa są objęte ochroną prawną, ma poczucie, że istotnie tak jest.

Nie ulega wątpliwości, że wśród części pracowników istnieje silne przekonanie, że dochodzenie ich roszczeń jest skazane na niepowodzenie, przy czym część stwierdza to z góry, nie podejmując nawet walki o swoje prawa, a część stwierdza to po tym, jak ich starania okazały się bezskuteczne. Pesymizm odnosi się zwłaszcza do roszczeń z tytułu dyskryminacji pracownika lub mobbingu.

Osoby uskarżające się na to, że ich prawa nie są przestrzegane – a dotyczy to także prawa do równego traktowania i ochrony przed mobbingiem – można podzielić na dwie grupy. Grupa pierwsza to ci, którym normy prawne, w tym normy z zakresu prawa pracy, są zgoła obce, i nie znają ani norm prawa materialnego, czyli tego, jakie mają prawa i obowiązki, ani prawa procesowego, które mówią, jak dochodzić swojego roszczenia.

Grupa druga to pracownicy, którzy znają swoje prawa, w tym także dotyczące równego traktowania pracowników oraz ochrony przed mobbingiem. Część z nich przyjmuje *a priori* założenie, że nie będą one zrealizowane, nie wierzą w skuteczność swoich ewentualnych działań i sądzą, że przepisy istnieją tylko „na papierze”. Nieliczna część niezadowolonych pracowników decyduje się jednak na dochodzenie swoich roszczeń na drodze sądowej. Ponieważ dążenie do samodzielnego ukształtowania swojej sytuacji oraz sprzeciw wobec zachowań naruszających prawo

w pełni zasługują na poparcie, rozważania w dalszej części rozdziału będą poświęcone ocenie, przy uwzględnieniu orzecznictwa sądowego, czy obecne regulacje procesowe sprzyjają rozwijaniu takiej postawy.

Jak wspomniano, normy prawnomaterialne nie budzą większych zastrzeżeń, jeżeli chodzi o ochronę praw pracowniczych.

3.6. ORZECZNICTWO SĄDOWE DOTYCZĄCE MOBBINGU

Obszarem, w którym mobbing wywołuje największą szkodę, jest sfera psychiki ofiary (orzecznictwo przedstawione także w: Zielińska 2012; Cudowski 2008). Przepisy prawa pracy dotyczące ochrony przed mobbingiem są bez wątpienia przepisami szczególnymi w stosunku do kodeksu cywilnego, nie oznacza to jednak, iż ze względu na wspólne cechy roszczeń o zadośćuczynienie nie można skorzystać z dorobku orzecznictwa w zakresie spraw cywilnych o zadośćuczynienie. Stanowisko takie wyraził Sąd Najwyższy w wyroku z 29 marca 2007 r. II PK 228/06 (opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/9-10/126/368), gdzie stwierdził, że mobbing jest kwalifikowanym deliktem prawa pracy, a sankcje za jego stosowanie są zdarzeniami prawa pracy, które sądy pracy osądzają przede wszystkim na podstawie art. 94^3 k.p., chociaż z uwzględnieniem dorobku judykatury z zakresu orzekania o zadośćuczynieniu za doznaną krzywdę (art.

445 § 1 i art. 448 k.c.) oraz kompensaty szkody wywołanej rozstrojem zdrowia (art. 444 § 1 k.c.).

Innym orzeczeniem, które dotyczy zadośćuczynienia za mobbing jest wyrok SN z 17 stycznia 2007 r. I PK 176/06 (wyrok SN z 17 stycznia 2007 r. I PK 176/06, opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/5-6/58/186). Sąd stwierdził w nim, że długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94^3 § 2 k.p. musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Z art. 94^3 § 2 i 3 k.p. wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań.

Przy ocenie okoliczności świadczących o mobbingu istotna jest obiektywność oceny, przy czym ocena, czy pewne zachowania można uznać za wchodzące w zakres mobbingu, zależy od towarzyszących im okoliczności.

W wyroku z 14 listopada 2008 r. II PK 88/08 Sąd Najwyższy stwierdził, że ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, musi się opierać na obiektywnych kryteriach. Sąd Najwyższy uznał ponadto, że izolacja pracownika w grupie współpracowników nie stanowi autonomicznej cechy

mobbingu. Tylko izolacja w grupie pracowniczej będąca następstwem działań polegających na negatywnych zachowaniach objętych dyspozycją tej normy (nękanie, zastraszanie, poniżanie, ośmieszanie) uzasadnia przyjęcie, że wystąpiło zjawisko mobbingu. Jeśli natomiast jest ona reakcją na naganne zachowania pracownika w stosunku do swoich współpracowników, to nie ma podstaw, aby działaniom polegającym na unikaniu kontaktów z takim pracownikiem przypisywać znamiona mobbingu (wyrok SN z 14 listopada 2008 r. II PK 88/08 opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2010/9-10/114/388).

Konieczność dokonywania oceny zachowań w sposób zobiektywizowany, np. w przypadku dochodzenia roszczeń z tytułu naruszania dóbr osobistych – które w określonej sytuacji może stanowić istotny element mobbingu oraz ma znaczenie bezprawności działania – zostały podkreślone w wyroku Sądu Najwyższego z 21 listopada 2007 r. I BP 26/07 (niepubl., Legalis). Sąd wskazał, iż okoliczność, że inni pracownicy godzili się z faktem, że pracodawca lub działające z jego upoważnienia osoby dopuszczały się naruszenia godności przysługującej każdemu pracownikowi jako jednostce ludzkiej, natomiast tylko jeden z pracowników wystąpił o ochronę swoich dóbr osobistych (godności pracowniczej), nie stanowi przejawu subiektywnego pojmowania przez niego dóbr osobistych i nie może być kwalifikowane jedynie w kategoriach nadwrażliwości powoda. Bezprawność działania w kontekście ochrony dóbr osobistych należy rozumieć szeroko jako sprzeczność z przepisami prawa oraz

zasadami współżycia społecznego. Bezprawność jest kategorią obiektywną, co oznacza, że wina i świadomość sprawcy nie decydują o jej wystąpieniu.

Inne orzeczenie Sądu Najwyższego dotyczy możliwości potraktowania propozycji wypłacenia odprawy za element mobbingu. Sąd stwierdził, że towarzysząca zapowiedzianym zwolnieniom z pracy atmosfera napięcia psychicznego wśród załogi zakładu pracy nie oznacza stosowania przez pracodawcę mobbingu. Dla oceny, czy doszło do uporczywego i długotrwałego nękania lub zastraszania pracownika w celu wyeliminowania go z zespołu pracowników (art. 94^3 § 2 k.p.), mają znaczenie takie okoliczności, jak akcja informująca pracodawcy o zamierzonych zwolnieniach, o możliwościach przejścia na wcześniejszą emeryturę lub uzyskania świadczenia przedemerytalnego i wprowadzenie specjalnych świadczeń dla pracowników, którzy w określonym terminie zdecydują się na odejście z pracy (wyrok SN z 20 marca 2007 r. II PK 221/06, opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/9-10/122/357).

Wątpliwości pojawiły się co do tego, czy krytyka pracownika może zostać uznana za mobbing. Zdaniem Sądu istotą orzeczenia jest nie tyle stwierdzenie, czy krytyka, co do zasady, może zostać uznana za mobbing, ale ocena czasu trwania tego działania. Sąd stwierdził, że nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika przez pracodawcę nie może być kwalifikowana jako mobbing (wyrok SA w Katowicach z 15 grudnia 2006 r.

III APa 170/05 Orzecznictwo Sądu Apelacyjnego w Katowicach 2007/3/4).

Roszczenia z tytułu mobbingu przysługują także funkcjonariuszom policji (postanowienie SN z 9 maja 2007 r. I PZP 2/07, opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/15-16/224/656). Sąd Najwyższy orzekł, że dopuszczalna jest droga sądowa w sprawie, w której funkcjonariusz policji dochodzi odszkodowania i innych roszczeń z tytułu długotrwałego izolowania go, poniżania oraz pomijania w awansach i szkoleniach przez przełożonych (art. 1 i 2 § 1 Kodeksu postępowania cywilnego, dalej: k.p.c.).

W przypadku dochodzenia roszczeń z mobbingu ograniczenie czasowe wynika nie tylko z ewentualnego przedawnienia roszczenia, lecz także ze względu na datę wejścia w życie relewantych przepisów. Nie można skutecznie dochodzić roszczeń z tytułu poddania pracownika mobbingowi określonych w art. 94^3 § 3 i § 4 k.p. odnośnie do zdarzeń występujących przed 1 stycznia 2004 r., tj. przed wejściem w życie tych przepisów – pogląd ten, w pełni słuszny, został wyrażony w wyroku Sąd Apelacyjnego w Katowicach (wyrok SA z 24 listopada 2006 r. III APa 165/05, opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Apelacyjnego w Katowicach 2007/3/5).

Podstawową kwestią dla dochodzenia roszczeń jest rozkład ciężaru dowodu. Ciężar dowodu w postępowaniu z zakresu roszczeń pracowniczych jest określony ogólnymi regułami dotyczącymi procesu. Zgodnie z art. 6 k.c. ciężar

udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z faktu tego wywodzi skutki prawne.

W przypadku roszczeń powstałych w skutek naruszenia zasady równości pracownik powinien uprawdopodobnić słuszność zarzutu jej naruszenia; pracodawca może się bronić, wykazując, że nierówne traktowanie było uzasadnione obiektywnymi przesłankami i nie stanowiło w istocie dyskryminacji.

Podobnie przedstawia się rozkład ciężaru dowodu w przypadku roszczeń z powodu mobbingu.

Postępowanie dowodowe w przypadku roszczeń z art. 94^3 § 3 lub § 4 k.p. obejmuje dwa etapy. Faza pierwsza wymaga ustalenia, czy mobbing był stosowany. Faza druga natomiast polega na ustaleniu, czy doszło do rozstroju zdrowia u powoda, jeżeli powód żąda zasądzenia zadośćuczynienia od pracodawcy (94^3 § 3 k.p.), lub czy doszło do powstania szkody po stronie powoda, jeżeli żąda on jej naprawienia (art. 94^3 § 4 k.p.).

Problem ciężaru dowodu był przedmiotem orzeczenia Sądu Najwyższego, który stwierdził, że: „W zakresie zarzutu podejmowania przez pracodawcę mobbingu, podobnie jak przy zarzucie działań dyskryminujących pracownika, na pracowniku spoczywa obowiązek dowodowy w zakresie wskazania okoliczności, które uzasadniałyby roszczenie oparte na tych zarzutach. Dopiero wykazanie przez niego tych okoliczności pozwala na przerzucenie na pracodawcę obowiązku przeprowadzenia dowodu przeciwnego” (postanowienia SN z 24 maja 2005 r., II PK 33/2005, opublikowane w: PiZS Nr 7/2006).

W uzasadnieniu powołanego postanowienia SN stwierdził m.in.: „Nie sposób bowiem na serio wymagać od pracodawcy, aby potykał się z subiektywnym poczuciem

jakiejś, choćby całkowicie wyimaginowanej, dyskryminacji i próbował każdemu pracownikowi, w tym także trapionym zawyżoną samooceną własnej wartości na rynku pracy, wykazywać z góry, że nie dopuścił się wobec nich jakiegokolwiek aktu dyskryminacyjnego. Tymczasem powód, mimo dwukrotnego wzywania przez sąd, nie wskazał, na czym miałyby wobec niego polegać dyskryminacyjne działania pracodawcy. To samo dotyczy zresztą sprawy działań mobbingowych".

W wyroku z 6 grudnia 2005 r. III PK 94/2005 (niepublikowane) Sąd Najwyższy stwierdził natomiast, że: „Pracownik jest obowiązany również do przytoczenia faktów wskazujących na mobbing i obciąża go przy tym ciężar ich udowodnienia".

Z kolei w uzasadnieniu wyroku z 5 grudnia 2006 r., II PK 112/2006 (wyrok SN z 5 grudnia 2006 r., II PK 112/2006, opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/1-2/12/34) Sąd Najwyższy wyraził pogląd, iż: „ustawowe przesłanki mobbingu określone w art. 94^3 § 2 k.p. muszą być spełnione łącznie i powinny być wykazane przez pracownika (art. 6 k.c.). Na pracowniku spoczywa też ciężar udowodnienia, że wynikiem nękania był rozstrój zdrowia". Oznacza to, że na pracowniku spoczywa zgodnie z art. 6 k.c. obowiązek udowodnienia nie tylko stosowania mobbingu, lecz także „ciężar udowodnienia, że wynikiem nękania (mobbingu) był rozstrój zdrowia".

Innym orzeczeniem, wyrażający pogląd kontynuujący przyjętą przez Sąd Najwyższy w 2006r. linię orzeczniczą,

które dotyczy postępowania z zakresu stosowania przez pracodawcę mobbingu, jest wyrok SN z 5 października 2007 r., II PK 31/07 (opublikowane w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2008/21-22/312/896), w którym padło stwierdzenie, że w postępowaniu dotyczącym stosowania przez pracodawcę mobbingu oraz przyznania świadczeń z tego tytułu nie jest wystarczające stwierdzenie bezprawności działań podjętych wobec pracownika, lecz konieczne jest wykazanie celu tych działań i ich skutków (art. 94^3 § 2 k.p.).

Istotnym elementem dowodzenia zasadności roszczeń pracownika jest dowód z opinii biegłego na okoliczność, jeżeli jest ona kwestionowana, rozstroju zdrowia pracownika oraz na okoliczność związku przyczynowo-skutkowego rozstroju zdrowia z mobbingiem. Jak wskazał Sąd Najwyższy w wyroku z 7 maja 2009 r. III PK 2/09 (opublikowany w: Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych 2011/1-2/5/14): „Roszczenie ofiary mobbingu o zadośćuczynienie krzywdzie na podstawie art. 94^3 § 3 k.p. aktualizuje się wyłącznie w razie udowodnienia przez poszkodowanego skutku mobbingu w postaci rozstroju zdrowia kwalifikowanego w kategoriach medycznych”.

3.7. DOCHODZENIE ROSZCZEŃ Z TYTUŁU MOBBINGU W POSTĘPOWANIU SĄDOWYM

Praktyka potwierdza, iż w chwili obecnej skuteczność dochodzenia roszczeń z tego tytułu jest wyjątkowo niska.

Przyczyny tego zjawiska mogą być różne i trudno jest dokonywać uogólnień w tym zakresie. Oczywiste jest, że stwierdzenie, iż mobbing w Polsce nie występuje, byłoby nieuzasadnionym optymizmem. Z tego względu można podejrzewać, że przyczyna stosunkowo rzadkiego dochodzenia roszczeń opartych na art. 94^3 § 3 lub art. 94^3 § 4 k.p. i niewielka skuteczność powództw znajdują się w systemie prawa oraz okolicznościach faktycznych, leżących poza procesem sądowym, a towarzyszących postępowaniu.

Co do zasady, jeżeli powództwo zostaje oddalone jako bezzasadne, to oznacza, że powód nie udowodnił swoich twierdzeń – przynajmniej w tym zakresie, w jakim spoczywał na nim ciężar dowodu (Jędrejek 2008).

Odrzucenie wniosku, że mobbing w Polsce nie występuje, oznacza, że mimo udogodnień procesowych w postępowaniach z zakresu prawa pracy stanowią one istotne ograniczenie w dochodzeniu roszczeń przez ofiary mobbingu.

3.8. PODSUMOWANIE

Przedstawione tu rozważania miały na celu krótką analizę, czy prawo zapewnia na właściwym poziomie ochronę przed mobbingiem. Prowadzi ona do wniosku, że o ile prawo materialne ochronę taką zapewnia, o tyle na gruncie procesowym istnieją ograniczenia faktyczne, które mogą ograniczyć skuteczność egzekwowania praw przez ofiary mobbingu. Odzwierciedleniem tego jest nikła liczba

pracowników dochodzących roszczeń z tytułu mobbingu lub dyskryminacji przed sądem.

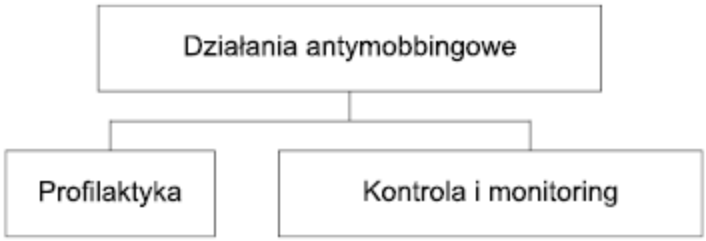
4. ZAPOBIEGANIE MOBBINGOWI

Justyna Michniak

Zapobieganie mobbingowi pośród innych działań profilaktycznych nakierowanych na eliminację dysfunkcji z życia organizacji jest jedną z najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorstwa aktywności. Analiza literatury, czasopiśmiennictwa zarówno polskiego, jak i zagranicznego oraz podążanie za informacjami podawanymi w mediach wskazuje na żywe zainteresowanie tą tematyką. Problem mobbingu ma wyjątkowo istotne, a jednocześnie bardzo negatywne znaczenie dla rozwoju organizacji. Dzięki działalności badawczej, rządowej i społecznej, tematyka zapobiegania mobbingowi jest szeroko omawiana. Sprzyja to rozwojowi skutecznych metod profilaktyki i kontroli występowania tej dysfunkcji.

Wśród działań antymobbingowych wymienia się właśnie:

- profilaktykę,
- kontrolę połączoną z permanentnym monitoringiem (por. rys. 4.1).



Rysunek 4.1. Różnorodność działań antymobbingowych
Źródło: opracowanie własne.

4.1. PROFILAKTYKA

W obrębie działań prewencyjnych można wyróżnić trzy stopnie reagowania:

1. Kreowanie zdrowego, prorozwojowego miejsca pracy oraz kontrola zachowań patologicznych i odpowiednie na nie reagowanie.
2. Działania związane z poprawnym doborem kadr (rekrutacja i selekcja), właściwą adaptacją zawodową do miejsca pracy, rodzaju pracy i otoczenia oraz monitoring problemów organizacyjnych i szkolenie kadr w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, rozwiązywania i przezwyciężania zjawisk takich jak np. maltretowanie fizyczne, molestowanie seksualne, znęcanie się psychiczne, wykorzystywanie ekonomiczne.
3. Kompleksowy, zintegrowany system zapobiegania i zwalczania mobbingu, jak też innych zjawisk patologii społecznej, nagannych i destruktywnych zachowań w obszarze organizacji, obejmujący formalną procedurę antymobbingową i praktyczne działania podejmowane przez pracodawcę,

przyczyniające się do likwidacji lub ograniczenia do minimum negatywnych skutków zaistniałych zdarzeń oraz wdrażające postępowanie niesienia pomocy poszkodowanym, ochrony świadków mobbingu i zagwarantowania obiektywnego rozpatrzenia skarg.

Praktyka zapobiegania mobbingowi obejmuje zazwyczaj takie obszary działań, jak:

- kształtowanie antymobbingowej kultury organizacyjnej;
- drożny, wielostronny system komunikacji (stały system obiegu prawdziwej informacji);
- profesjonalny dobór kadr;
- właściwa adaptacja zawodowa (bezkonfliktowe włączenie pracownika do pracy i organizacji, umożliwienie poznania otoczenia bliższego i dalszego, przekaz wzorców zachowań i wymaganych postaw, powiązanie indywidualnego projektu rozwoju zawodowego ze strategią organizacji, budowanie sprzyjającej atmosfery pracy i zapewnienie wsparcia ze strony przełożonych i wyznaczonych osób), przechodząca następnie w działania integracyjne;
- prognostyczno-zapobiegawcze kierowanie zatrudnieniem i kompetencjami pracowników;
- system rozwoju zawodowego (zarządzanie karierami);
- efektywny system ocen okresowych;
- czytelny, zrozumiały, jednakowo traktujący wszystkich zatrudnionych, system wynagradzania oraz system nagród i kar;

- system szkoleń dla kadry menedżerskiej w zakresie zapobiegania, wczesnego rozpoznawania i przezwyciężania patologii zarządzania zasobami ludzkimi.

4.2. KONTROLA I MONITORING

Kontrola antymobbingowa, która powinna zmierzać do identyfikowania i eliminowania niekorzystnych zjawisk mobbingowych, jest analizowana przez:

1. Sprawdzanie prawidłowości działań odnośnie do doboru, zatrudnienia, adaptacji, motywacji, oceny, wynagradzania i rozwoju.
2. Przestrzeganie zasad postępowania (system norm i standardów zachowań i postępowania).
3. Monitoring relacji międzyludzkich (przełożony – podwładny, międzypracownicze oraz pracownik – otoczenie), rejestrowanie sygnałów o prześladowaniu i przemocy w pracy, podejmowanie określonych przedsięwzięć i interweniowanie w przypadkach zdiagnozowania dysfunkcji. Jest to więc poziom kontrolowania, respektowania zapisów procedury antymobbingowej, natychmiastowego reagowania i zwalczania szkodliwych postaw i zachowań przez stosowanie ustalonych sankcji.

Nadrzędnym celem kontroli nie jest restrykcyjność czy jedynie poszukiwanie sprawców mobbingu i ich karanie, ale także wczesne wykrywanie (system wczesnego ostrzegania o niepokojących zjawiskach w relacjach interpersonalnych), analizowanie rzeczywistych przyczyn procesów mobbingowych i regulacja działań w celu ułatwienia osiągnięcia celów organizacji i zapewnienia jej normalnego funkcjonowania, zgodnie z obowiązującymi normami i przyjętymi planami.

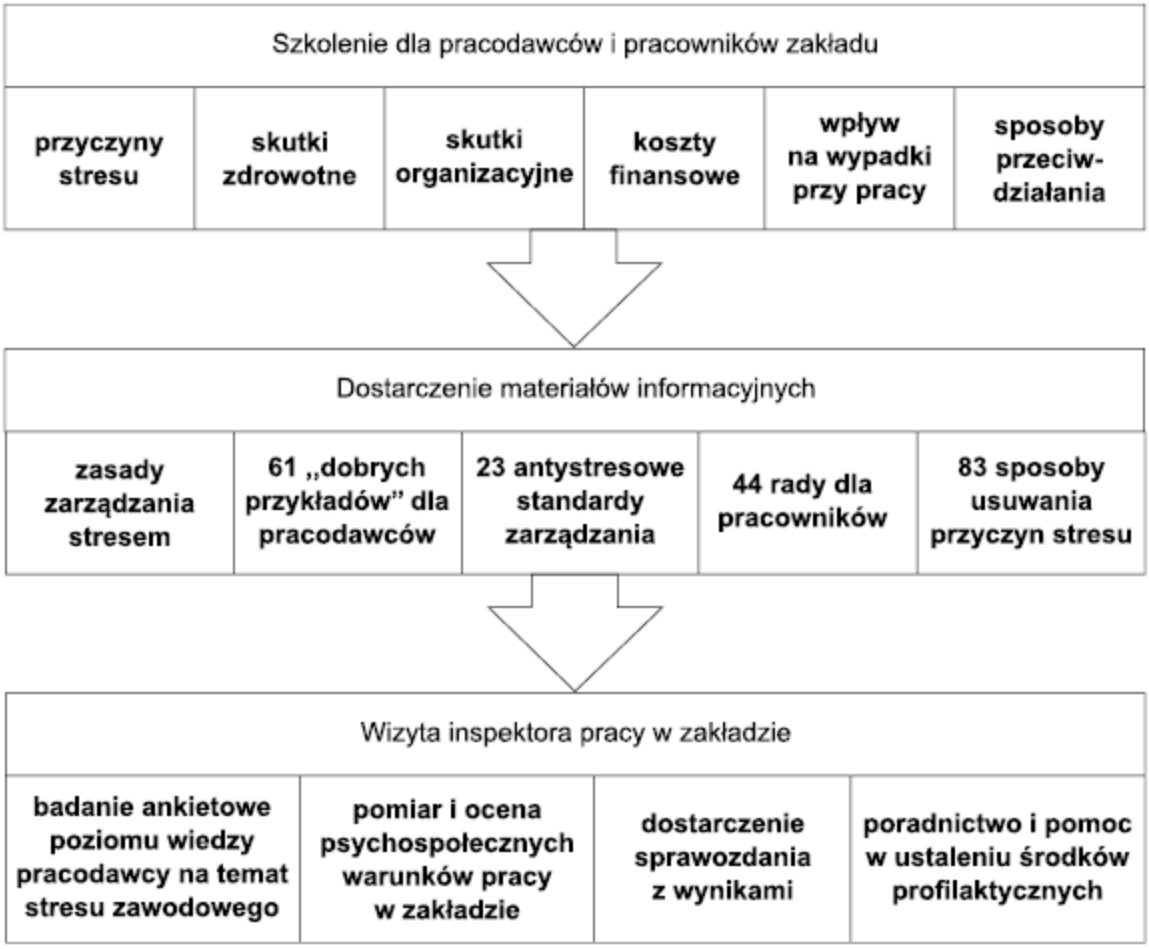
Sankcje wobec prześladowców, ściganie przejawów mobbingu, kwalifikowanych jako przestępstwo (zniesławienie czy zniewaga) z oskarżenia prywatnego, to stosunkowo zbyt późna faza reagowania na oddziaływanie mobbingowe, i do tego bardzo kosztowna.

Ze względu na fakt, że problem mobbingu w miejscu pracy jest zagadnieniem stosunkowo nowym, także metodyka interwencji antymobbingowej nie stanowi usystematyzowanej dziedziny wiedzy. W wielu krajach Europy, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii są ustanawiane specjalne programy badawcze, których celem jest opracowanie optymalnych sposobów prewencji ograniczających ryzyko przemocy w pracy, w tym ryzyko mobbingu. Należy jednak pamiętać, że mobbing to nie tylko przemoc. Jednym z najczęściej pojawiających się przejawów mobbingu w miejscu pracy jest nadmierne obciążanie pracowników pracą i połączone z tym powstawanie sytuacji stresogennych. Państwowa Inspekcja Pracy od 2006 r. prowadzi skierowany do pracodawców i pracowników w całym kraju program prewencyjny dotyczący przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy.

Ostatnia, trzecia edycja odbyła się w 2009 r. Celem programu było doprowadzenie do wdrożenia w organizacjach trwałych rozwiązań zmniejszających stres w miejscu pracy przez działalność informacyjną oraz prewencyjną. Ta druga opierała się na identyfikacji przyczyn stresu oraz na zastosowaniu właściwych metod przeciwdziałania. W związku z tym w wybranych Okręgowych Inspektoratach Pracy były organizowane:

- warsztaty umiejętności psychologicznych dotyczące radzenia sobie ze stresem dla wybranych grup pracowników z zakładów dotychczas uczestniczących w programie (działania prewencyjne ukierunkowane na pracowników);
- warsztaty umiejętności psychologicznych dotyczące zarządzania zespołami pracowników dla członków kadry kierowniczej z zakładów dotychczas uczestniczących w programie (działania prewencyjne ukierunkowane na pracowników i organizację);
- poradnictwo prawne, techniczne i organizacyjne PIP dla pracodawców dotychczas uczestniczących w programie w zakresie opracowania przez nich wniosków profilaktycznych.

Program był realizowany w trzech krokach jak zaprezentowano na rysunku 4.2.


Szkolenie dla pracodawców i pracowników zakładu
przyczyny stresu
skutki zdrowotne
skutki organizacyjne
koszty finansowe
wpływ na wypadki przy pracy
sposoby przeciw-działania
Dostarczenie materiałów informacyjnych
zasady zarządzania stresem
61 ,,dobrych przykładów'' dla pracodawców
23 antystresowe standardy zarządzania
44 rady dla pracowników
83 sposoby usuwania przyczyn stresu
Wizyta inspektora pracy w zakładzie
badanie ankietowe poziomu wiedzy pracodawcy na temat stresu zawodowego
pomiar i ocena psychospołecznych warunków pracy w zakładzie
dostarczenie sprawozdania z wynikami
poradnictwo i pomoc w ustaleniu środków profilaktycznych

Rysunek 4.2. Program prewencyjny dotyczący przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów PIP (http://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/26150,program-prewencyjny-pip.html)

W 2. połowie 2009 r. spośród przedsiębiorstw uczestniczących dotychczas w programie zostały wybrane te, które najlepiej poradziły sobie z poziomem stresu w pracy. Ich dokonania, przy pomocy Państwowej Inspekcji Pracy, zostały rozpowszechnione oraz wypromowane jako

przykłady dobrych praktyk, godnych naśladowania w innych zakładach pracy.

Wyniki badania pracodawców (http://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/26150,program-prewencyjny-pip.html) wskazały, że większość z nich miała świadomość wpływu stresu zawodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Prawie 60% podejmowała stosowne działania profilaktyczne w swoich zakładach. Znajomość przyczyn stresu była wiedzą posiadaną tylko przez 37% badanych pracodawców.

Światowa Organizacja Zdrowia zaleca, by programy profilaktyczne obejmowały następujące rodzaje działań (Merecz, Mościcka, Drabek 2005, s. 30-32):

- prewencję pierwotną, której celem jest obniżanie poziomu zachowań mobbingowych poprzez zapewnianie wysokiej jakości środowiska pracy. Dodatkowo, wymienia się tu istotny wpływ kultury organizacji nakierowanej na budowanie współpracy. Zwraca się także uwagę na kształtowanie zachowań etycznych pracowników, co sprzyja powstawaniu klimatu organizacyjnego. Ważna jest tu rola przełożonych oraz konieczność prowadzenia szkoleń dla tej grupy. Poza tym, w ramach prewencji pierwotnej, istotne są działania edukacyjne kierowane do pracowników, mające na celu promocję zachowań etycznych w organizacji;
- prewencję wtórną, mającą na celu podniesienie umiejętności skutecznego reagowania na występowanie zachowań mobbingowych. W tym zakresie mieści się także tworzenie procedur

monitorowania zachowań mobbingowych oraz ich wykorzystywanie do ochrony ofiar mobbingu;

- prewencję trzeciorzędową - nakierowaną na osoby, które stały się ofiarami mobbingu. Prewencja w ramach tego działania orientuje się na tylko na pomoc prawną, ale także na konstrukcję i wprowadzanie transparentnych procedur zgłaszania skarg dotyczących mobbingu.

Największe doświadczenie w realizacji programów prewencji, w tym programów prewencji przemocy w pracy, mają niewątpliwie kraje skandynawskie, jednak inicjatywy takie są również podejmowane w wielu innych krajach Europy.

W większości krajów przyjmuje się, że najlepsze efekty daje realizacja takich programów na szczeblu narodowym, na którym zostają wypracowywane standardy działań uwzględniające prawną, społeczną i kulturową specyfikę. Dopiero następnym krokiem jest realizacja konkretnych programów na poziomie przedsiębiorstw i instytucji.

Jeśli chodzi o walkę z mobbingiem, najważniejsze jest nie tylko zwalczanie istniejących już nieprawidłowości, lecz także, jak już wspomniano, przede wszystkim zapobieganie ich wystąpieniu na poziomie organizacyjnym.

Organizacje wprowadzają procedury antymobbingowe, które mają zapewnić profilaktykę mobbingu. W tabeli 4.3 zaprezentowano zestaw zagadnień, które są poruszane w procedurach antymobbingowych funkcjonujących w Polsce.

Badania prowadzone w tym zakresie (Michniak 2013[1]) wskazują, że eksperci (zarówno teoretycy, jak i praktycy) przypisują szczególne znaczenie gwarancji jednoznacznych zapisów określających kompetencje pracowników na danych stanowiskach, służbową podległość pracowników, sposoby podejmowania decyzji oraz kanały przepływu informacji. Podobnie istotna zdaniem ekspertów jest kwestia zagwarantowania jednoznacznego wyrażenia sprzeciwu ze strony pracodawcy w sytuacji wystąpienia mobbingu przez pisemną deklarację lub podjęcie stosownych działań (gwarancja profilaktyki – szkolenia i ewaluacja). Teoretycy wskazują, że kwestie definicyjne (definicja pracownika, pracodawcy oraz samego zjawiska mobbingu), jak również informacja o możliwości ominięcia drogi służbowej oraz istnieniu i składzie komisji ds. skarg mają marginalne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania procedury antymobbingowej. W opinii ekspertów-praktyków kwestie definicyjne mają kluczowe znaczenie dla poprawnego funkcjonowania procedury.

Tabela 4.3. Elementy procedur antymobbingowych funkcjonujących w Polsce

Elementy procedury antymobbingowej
1. Definicje (pracownik, pracodawca, mobbing).
2. Gwarancja pominięcia drogi służbowej.
3. Gwarancja jednoznacznych zapisów określających: ■ kompetencje pracowników na danych stanowiskach, ■ służbową podległość pracowników, ■ sposoby podejmowania decyzji, ■ kanały przepływu informacji.

4. Gwarancja podjęcia działań umożliwiających ofierze mobbingu zmianę stanowiska pracy.
5. Gwarancja jednoznacznego wyrażenia sprzeciwu ze strony pracodawcy w sytuacji wystąpienia mobbingu przez: ■ pisemną deklarację, ■ podjęcie stosownych działań – gwarancja profilaktyki – szkolenia i ewaluacja.
6. Gwarancja powszechności zapisów procedury antymobbingowej pisemne przez poświadczenie każdego pracownika o zapoznaniu się z procedurą.
7. Komisja do spraw skarg: zapewnienie bezstronności: a. przedstawiciel pracodawcy, b. przedstawiciel pracowników, c. osoba trzecia.
8. Określenie katalogu konsekwencji dla osób dopuszczających się mobbingu.

Źródło: opracowanie własne.

Specjaliści zajmujący się obszarem mobbingu podkreślają, że nawet najlepiej opracowane procedury antymobbingowe mogą okazać się niewystarczające, jeśli nie będą częścią pewnej całości, jaką są kompleksowe programy zapobiegające niepożądanym i bezprawnym działaniom w organizacji (Kędziora, Śmiszek 2010). Jak piszą S. Litzke i H. Schuh (2007, s. 160): ,,mobbing jest możliwy tylko dlatego, że jest tolerowany. Jeśli uda się nakreślić wspólną moralną linię graniczną, która sprawi, że działania mobbingowe postrzegane będą jako coś, co w danej organizacji nie jest akceptowane, to mobbing będzie pojawiał się dużo rzadziej".

Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa pracy opracowała następujący zestaw działań, które powinny

podejmować organizacje mające na celu profilaktykę mobbingu (https://nfamob.wordpress.com/2009/05/04/jak-zapobiegac-psychicznej-przemocy-w-miejscu-pracy/):

- Upowszechnianie informacji dotyczących rozpoznawania objawów przemocy psychicznej, czynników sprzyjających przemocy fizycznej, ich konsekwencji, sposobów poszukiwania dodatkowych informacji na ten temat.
- Propagowanie właściwego stylu kierowania i kultury organizacyjnej.
- Promowanie wartości składających się na kulturę organizacji, do których należy zaliczyć zainteresowanie kadry kierowniczej psychofizycznym samopoczuciem pracowników, polepszanie bezpieczeństwa warunków pracy, konsultacje między kadrą kierownicza i pracownikami w sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji.
- Ocena ryzyka zagrożenia przemocą pomagająca w rozpoznaniu sytuacji i zachowań, które są potencjalnym źródłem zagrożeń.
- Zapobieganie przemocy fizycznej: możliwe zmiany w fiz. warunkach pracy.
- Zapobieganie przemocy fizycznej: możliwe zmiany w organizacji i stylu mające na celu rozpoznanie tych elementów organizacji i stylu pracy, które należy zmienić po to, aby chronić pracowników przed przemocą.
- Zapobieganie przemocy psychicznej: możliwe zmiany w organizacji i stylu pracy przez promocję takich

wartości kultury organizacyjnej, które wprost potępiają psychiczne nękanie innych i definiują to zjawisko jako potencjalne zagrożenie; trzeba unikać nagłych zmian organizacyjnych i związanej z nimi niepewności pracy.

- Opracowanie zasad polityki prewencyjnej i procedur postępowania *post fatum*.
- Korzystanie z doradztwa ekspertów spoza firmy. Na przykład mogą to być kompetentni przedstawiciele ministerstwa zdrowia lub ministerstwa pracy.
- Zasady i procedury należy poddawać okresowym ocenom. Do pracy nad ulepszeniem istniejących rozwiązań, obok kadry zarządzającej, powinni być także włączeni pracownicy.
- Działania propagujące wśród pracowników (obecnych i nowo przyjmowanych) wiedzę o istniejących rozwiązaniach.
- Efektywność polityki prewencyjnej powinna podlegać uważnej i systematycznej obserwacji, połączonej z prowadzeniem dokumentacji.
- Gromadzenie informacji o instytucjach i osobach mogących służyć radą i wsparciem.

W profesjonalnie opracowanej procedurze antymobbingowej nie powinno zabraknąć gwarancji anonimowości dla osoby zgłaszającej zaobserwowaną dysfunkcję bądź będącą jej ofiarą. Istnieje wiele możliwości zapewnienia pełnej poufności osobie zgłaszającej. Po pierwsze, organizacja ma możliwość przygotowania specjalnego systemu mailingowego, który usuwając dane nadawcy – osoby zgłaszającej zaobserwowanie mobbingu –

daje jej całkowite bezpieczeństwo. Ponadto istnieje również możliwość stworzenia specjalnej linii telefonicznej, która uniemożliwia ewentualnie zainteresowanej osobie prześledzenie numeru, z którego nadeszło połączenie. Inną metodą, stosowaną przez organizacje międzynarodowe, jest wyprowadzenie informacji poza granice kraju, w którym jest podejrzenie o mobbing. Ofiara bądź osoba, która obserwuje występowanie tego zjawiska w jej otoczeniu, może połączyć się z pracownikiem z innego kraju (często jest to kraj – siedziba organizacji). Obowiązkiem osoby odbierającej takie telefony jest podjęcie działań zmierzających do weryfikacji zgłoszonej obserwacji przy zachowaniu całkowitej poufności na temat źródła informacji. Jeśli ta weryfikacja będzie świadczyć o faktycznym podejrzeniu wystąpienia mobbingu, wówczas przechodzi się do rozpoczęcia realizacji procedury antymobbingowej. Niektóre filie organizacji, dbając o spójność wewnętrzną, sugerują swoim pracownikom w pierwszej kolejności zgłaszanie jednak zaobserwowanych dysfunkcji do osób zajmujących się ich badaniem na terenie kraju, w którym taka dysfunkcja występuje. Jest to jednak nadwyrężeniem zasad działania całości systemu i nasuwa wątpliwości.

Instytucją zewnętrzną, która zajmuje się przyjmowaniem zgłoszeń ze strony ofiar lub świadków mobbingu, jest Państwowa Inspekcja Pracy, gdyż mobbing jest rozpatrywany jako naruszenie przepisów prawa. Niemniej jednak warto mieć świadomość, iż rozpatrywanie tych spraw jest wymagające i niejednokrotnie nie przynosi spodziewanych efektów. Zgłoszenie mobbingu może wiązać się z wizytą inspektora pracy w organizacji.

Jeśli pracownik wyrazi zgodę, aby poruszyć sprawę otwarcie z pracodawcą, wówczas inspektor może podjąć rozmowę na ten temat, niemniej jednak nie leży w jego gestii orzekanie czy mobbing wystąpił, czy nie i nakładanie z tego tytułu sankcji. Takie działanie może podjąć jedynie sąd.

Jeśli pracownik nie wyrazi zgody na ujawnienie jego danych podczas czynności kontrolnych, to wówczas inspektor może zasugerować wprowadzenie polityki antymobbingowej oraz proponować przeprowadzenie anonimowego badanie kwestionariuszem ankiety wśród pracowników badającej ich narażenie na mobbing. Taki kwestionariusz zawiera pytania dotyczące doświadczania zachowań o charakterze mobbingowym oraz ich częstotliwości. Opracowane wyniki pracodawca otrzymuje do wglądu. Mogą one być powodem do podjęcia rozmowy na temat niepokojących sytuacji mających miejsce w środowisku pracy, ale nie dają inspektorowi mocy ukarania pracodawcy bądź zmuszania do zaprzestania stosowania działań, o którym mowa w wynikach badania ankietowego. Dzieje się tak ze względu na fakt, że opinie wyrażone przez pracowników w badaniu stanowią jedynie ich subiektywne postrzeganie sytuacji i nie mogą stanowić o występowaniu zjawiska mobbingu.

PIP świadczy również porady prawne w zakresie mobbingu i możliwości radzenia sobie z nim, co niejednokrotnie okazuje się bardziej skuteczne aniżeli wizyta inspektora w miejscu pracy.

Zapobieganie mobbingowi w organizacjach staje się obecnie coraz bardziej powszechne i można wnioskować,

że ta tendencja będzie prowadzić do polepszenia sytuacji pracowników. Organizacje zaczynają doceniać wartość rozwiązań proponowanych przez teoretyków w zakresie kształtowania zachowań etycznych pracowników. Zastosowanie profesjonalnie opracowanych narzędzi (takich jak omawiane w tym rozdziale procedury antymobbingowe) niewątpliwie przyczyni się do zmniejszenia dysfunkcji, co jednocześnie przyniesie organizacji wymierne efekty w sferze konkurencyjności.

---

[1] W ramach prowadzonych badań stosowano metodę badań eksperckich. Ekspertami byli teoretycy (3 osoby) oraz praktycy zarządzania (3 osoby). Eksperci otrzymali kwestionariusz zawierający pytania otwarte na temat elementów koniecznych do zawarcia w procedurze antymobbingowej. Zgromadzone opinie zostały przeanalizowane przez badaczkę. Badanie na dzień wydania monografii było w toku. Łączna planowana liczba uczestników – ekspertów: 14 osób.

BIBLIOGRAFIA

Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Difin.

Brytek A. (2004), *Fenomen mobbingu, czyli przemoc psychiczna w środowisku pracy*, „Niebieska Linia", 4, s. 25–27.

Bugdol M. (2007), *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin.

Butcher J.N., Carson R.C., Mineka S. (2005), *Psychologia zaburzeń*, t. 1, Gdańsk: GWP.

Chakowski, M. (2011), *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza BRANTA.

Cudowski B. (2008), *Mobbing w orzecznictwie Sądu Najwyższego*, MOPR, 10.

Dalikowska K. (2003), *Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy*, Społecznik 7, Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych, s. 1–27.

Dudek B. (2002), *Stres traumatyczny związany z pracą – skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy", 11, s. 2–4.

Edelman R.J. (2005), *Konflikty w pracy*, Gdańsk: GWP.

Florek L. (2004), *Dostosowanie polskiego prawa pracy do prawa unijnego ze szczególnym uwzględnieniem ostatniej nowelizacji Kodeksu pracy*, MOPR,1.

Grabowska B. (2003), *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem*, Gdańsk: Wydawnictwo Wielbłąd.

Grzesiuk L. (2008), *Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje* (s. 227–273), w: J.M. Brzeziński, L. Cierpiałkowska (red.), *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki*, Gdańsk: GWP.

Hirigoyen M.F. (2003), *Molestowanie w pracy*, Poznań: Wydawnictwo w drodze.

Hołyst B. (2005), *Społeczno-kulturowe aspekty mobbingu*, „Problemy Alkoholizmu”, 4–5, s. 11–15.

Jędrejek G. (2008a), *Postępowanie dowodowe w sprawie mobbingowej*, „Monitor Prawa Pracy”, 12.

Jędrejek G. (2008b), *Postępowanie sądowe w sprawach o zapłatę zadośćuczynienia lub odszkodowania z tytułu stosowania mobbingu*, „Edukacja Prawnicza”, 11(101).

Kędziora K., Śmiszek K. (2008), *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*

Kodeks pracy (2009), Warszawa., Warszawa: C.H. Beck.

Korcz I. (2005), Mobbing w pracy (s. 342–355), w: A. Kusztelak (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa: życia, nauki, pracy*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa.

Leymann H. (1996a), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5(2), s. 165–184.

Leymann H. (1996b), *The Mobbing Encyklopedia*, www.leymann.se (dostęp: 15.10.2010).

Litzke S.M., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk: GWP.

Marciniak J. (2004), *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Ostrołęka: ALPHA.

Merecz D., Mościcka A., Drabek M. (2005), *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.

Michniak J. (2012), „Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją”, niepublikowana karta programowa pracy doktorskiej. Przewód otwarty na Wydziale Zarządzania AGH pod kierunkiem prof. D. Lewickiej.

Miedzik M. (2008), *Mobbing – charakterystyka zjawiska w Polsce*, „Polityka Społeczna”, 3(208), s. 31–34.

Nolfe G., Petrella C., Blasi F., Zontini G., Nolfe G. (2008), *Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (Mobbing)*, „International Journal of Mental Health”, 36, s. 67– 85.

Robak E. (2009), *Mobbing w organizacji jako przykład patologii zachowań organizacyjnych* (s. 227–243), w: F. Bylok, E. Robak (red.), Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia, Częstochowa: Wydawnictwo PCz.

Rogoyski A. (2004), *Jak walczyć z mobbingiem? – wyzwanie dla pracodawców*, MOPR, 12.

Sawicz J. (2009), *Mobbing jako czynnik dezintegrujący zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie* (s. 322–333), w: F. Blok, M. Harciarek (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Częstochowa: Wydawnictwo PCz.

Sikorski C. (1999) *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: WN PWN.

Warecki W., Warecki M. (2005), *Słowo o mobbingu, czyli jak sobie radzić z dręczycielem*, Warszawa: Poltext.

Yildirim A., Yildirim D. (2007), *Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses*. „Journal of Clinical Nursing”, 16(8), s. 1444–1453.

Zapf D. (1999), Organisational, *Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, „International Journal of Manpower”, 20(1/2), s. 70–85.

Zielińska A. (2012), *Ochrona środowiska pracy przed zjawiskami patologicznymi – aspekty prawne*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem – teoria i praktyka: XIV międzynarodowa konferencja naukowa: 22–23 listopada 2012*, Kraków.

Zych M. (2006), *Normatywna definicja mobbingu*, MOPR, 4.

Menadżer ds. Wydawniczych
Emilia Leśniewska

Wydawca
Dorota Siudowska-Mieszkowska

Koordynator ds. redakcji
Renata Ziółkowska

Projekt okładki
6AN Tomasz Jakóbiak

Przygotowanie wersji elektronicznej
Ewa Modlińska

Zdjęcie na okładce
poosan/Shutterstock

Konwersja do EPUB/MOBI
InkPad.pl

Artykuł stanowiący treść tego e-booka ukazał się w publikacji pt. „Zapobieganie patologiom w organizacji” pod redakcją Dagmary Lewickiej (Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014)

E-book, który nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, które im przysługują. Nie publikuj go w internecie. Cytując jego fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. Kopiując jego część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe PWN SA
ISBN 978-83-01-18404-9

Warszawa 2015

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. G. Daimlera 2
tel. 22 69 54 321; fax 22 69 54 288
infolinia 801 33 33 88
e-mail: pwn@pwn.com.pl
www.pwn.pl

Zapobieganie patologiom w organizacji

Redakcja naukowa:
Dagmara Lewicka

Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014

Obecnie o konkurencyjności przedsiębiorstw decyduje zatrudniony w nich kapitał ludzki. Jednocześnie, pracownicy pokolenia Y, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy, oczekują od pracodawców możliwości rozwoju zawodowego, dobrej atmosfery w pracy oraz partycypowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Gdy te warunki nie są spełnione, nie mają problemu z odejściem z pracy i podjęciem nowych wyzwań. To sprawia, że firmy coraz częściej muszą umiejętnie kreować własny wizerunek jako pracodawcy z wyboru, według koncepcji employer brandingu. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepsze działania Public Relations nie przyniosą efektu, gdy byli pracownicy będą mieli o firmie negatywną opinię. Zachowania patologiczne w organizacji, takie jak

dyskryminacja czy mobbing mogą skutecznie odstraszyć każdego przyszłego pracownika.

W książce autorzy analizują poszczególne zjawiska patologiczne w organizacjach, opierając się na literaturze światowej, badaniach empirycznych i przykładach z różnorodnych polskich przedsiębiorstw. Badają rolę funkcji personalnej w zapobieganiu patologiom oraz wyciągają wnioski dotyczące praktyk służących ograniczaniu tego zjawiska.